



مركز البحوث والدراسات

الاتصال الإداري استراتيجيات وتطبيقات

تأليف

جيرالدين إي. هاينز

راجع الترجمة

أ.د. محمد بن سعيد العمري

ترجمة

أ. سليمان بن عبيد العنزي

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

الاتصال الإداري إستراتيجيات وتطبيقات

تأليف

جيرالدين إي. هاينز

راجع الترجمة

أ.د. محمد بن سعيد العمري

ترجمة

أ. سليمان بن عبيد العنزي

١٤٤١ هـ - ٢٠١٩ م

بطاقة الفهرسة

ح) معهد الإدارة العامة، ١٤٤١هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

هاينز، جيرالدين إي.

الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات. / جيرالدين إي. هاينز؛

سليمان بن عبيد العنزي؛ محمد بن سعيد العمري -. الرياض، ١٤٤١هـ

٦٦٠ ص: ٢٤x١٧ سم

ردمك: ١٥-٠-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨

١- الاتصالات الإدارية أ. العنزي، سليمان بن عبيد (مترجم)

ب. العمري، محمد بن سعيد (مراجع) ج. العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٥ ١٤٤١/٢٣٥٦

رقم الإيداع: ١٤٤١/٢٣٥٦

ردمك: ١٥-٠-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨

هذه ترجمة لكتاب:

Managerial Communication

Strategies and Applications

Geraldine E. Hynes

Sam Houston State University

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣٣	الجزء الأول: الإدارة في المنظمات المعاصرة
٣٥	الفصل الأول: الاتصال في المنظمات المعاصرة
٧٣	الفصل الثاني: عملية الاتصال الإداري
١٠٩	الفصل الثالث: الاتصال باستخدام التقنية
١٦٣	الجزء الثاني: إستراتيجيات الاتصال الجماعي
١٦٥	الفصل الرابع: إدارة الاجتماعات والفرق
٢٠٧	الفصل الخامس: إعداد وتقديم العروض
٢٥٧	الجزء الثالث: إستراتيجيات الكتابة الإدارية
٢٥٩	الفصل السادس: الكتابة الإدارية المعاصرة
٣٠٧	الفصل السابع: كتابة الرسائل الروتينية
٣٥١	الفصل الثامن: كتابة التقارير والعروض الإدارية
٤٠٥	الجزء الرابع: إستراتيجيات فهم الرسائل
٤٠٧	الفصل التاسع: الاستماع الإداري
٤٤٧	الفصل العاشر: الاتصال غير اللفظي
٤٩١	الفصل الحادي عشر: الاتصال الإداري عبر الثقافات
٥٢٩	الجزء الخامس: إستراتيجيات الاتصال الشخصي
٥٣١	الفصل الثاني عشر: إدارة الصراع
٥٦٣	الفصل الثالث عشر: التفاوض الإداري
٦٠٣	الفصل الرابع عشر: إجراء المقابلات الوظيفية

الصفحة	الموضوع
	المحتويات التفصيلية
٢٣	تمهيد الطبعة السادسة.....
٢٥	ما الجديد في هذه الطبعة؟.....
٢٩	شكر وتقدير.....
٣١	عن المؤلف.....
٣٣	الجزء الأول: الإدارة في المنظمات المعاصرة.....
٣٥	الفصل الأول: الاتصال في المنظمات المعاصرة.....
٣٧	التاريخ المختصر للاتصال الإداري.....
٣٨	الاتصال الإداري في العصور القديمة.....
٣٨	الثورة الصناعية والإدارة العلمية.....
٤٠	المنهج الإداري.....
٤٢	منهج العلاقات الإنسانية.....
٤٦	المنهج السلوكي.....
٤٨	التمكين.....
٤٩	منهج الاحتمال في إدارة الاتصال.....
٥١	العوامل المؤثرة على احتمالات الاتصال.....
٥١	التنوع.....
٥٧	المنافسة والسعي إلى تحقيق الجودة.....
٦٠	الأخلاقيات.....
٦٣	التحول/ الانتقال.....

الصفحة	الموضوع
٦٥	ملخص.....
٦٦	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة.....
٧٠	ملاحظات.....
٧٣	الفصل الثاني: عملية الاتصال الإداري.....
٧٤	مستويات الاتصال الإداري.....
٧٥	منهج إستراتيجي.....
٧٦	الطبقة الأولى.....
٧٩	الطبقة الثانية.....
٨٤	الطبقة الثالثة.....
٩٢	الاستجابة وطرق قياس التأثير والفعالية.....
٩٣	أخطاء حاسمة في الاتصال.....
٩٤	خطأ الافتراض / الملاحظة.....
٩٥	الإخفاق في ملاحظة الفوارق.....
٩٧	الكمال وعملية التجريد.....
٩٨	ملخص.....
٩٩	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة.....
١٠٦	ملاحظات.....
١٠٩	الفصل الثالث: الاتصال باستخدام التقنية.....
١١١	إطار عمل لاستخدام أدوات الاتصال عبر التقنية.....
١١١	عرض النطاق الترددي.....

الصفحة	الموضوع
١١٤	القرب الشخصي المدرك.....
١١٧	التغذية الراجعة.....
١١٩	منهج تفاعلي رمزي.....
١٢٠	ملاءمة التقنية للرسالة.....
١٢١	حساسية الرسالة.....
١٢٢	سلبية الرسالة.....
١٢٢	تعقيد الرسالة.....
١٢٣	إقناع الرسالة.....
١٢٦	نظرة إلى المستقبل.....
١٢٧	انتشار التقنية.....
١٤٠	مراقبة استخدام التقنية.....
١٤٣	اتخاذ القرارات.....
١٤٤	الوظيفة والتصميم التنظيمي.....
١٤٦	التعاون.....
١٤٨	تحدي الإدارة.....
١٤٩	ملخص.....
١٥٠	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة.....
١٥٦	ملاحظات.....
١٦٣	الجزء الثاني: إستراتيجيات الاتصال الجماعي.....
١٦٥	الفصل الرابع: إدارة الاجتماعات والفرق.....
١٦٧	مميزات وعيوب العمل في الفرق.....

الصفحة	الموضوع
١٦٨	مميزات فرق العمل.....
١٧٠	عيوب فريق العمل.....
١٧١	التفكير الجماعي.....
١٧٣	اعتبارات إستراتيجية للاجتماعات.....
١٧٤	الاعتبار الإستراتيجي (١): هل يجب أن نجتمع؟.....
١٧٤	الاعتبار الإستراتيجي (٢): من ينبغي أن يحضر؟.....
١٧٦	الاعتبار الإستراتيجي (٣): جدول الأعمال والمواد.....
١٧٩	الاعتبار الإستراتيجي (٤): أسلوب القيادة.....
١٨٢	الاعتبار الإستراتيجي (٥): إدارة العراقيل.....
١٨٤	الاعتبار الإستراتيجي (٦): المتابعة.....
١٨٧	الاعتبارات الإستراتيجية في الاجتماعات وجهاً لوجه.....
١٨٧	الاعتبار الإستراتيجي (٧): المرافق المادية.....
١٩٠	الاعتبارات الإستراتيجية للاجتماعات الافتراضية.....
١٩٠	الاعتبار الإستراتيجي (٨): الكفاءة التكنولوجية.....
١٩١	الاعتبار الإستراتيجي (٩): العلاقات بين أعضاء الفريق.....
١٩٢	الاعتبار الإستراتيجي (١٠): الاختلافات الثقافية.....
١٩٤	أشكال صنع القرار الجماعي.....
١٩٩	ملخص.....
٢٠٠	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة.....
٢٠٥	ملاحظات.....

الصفحة	الموضوع
٢٠٧	الفصل الخامس: إعداد وتقديم العروض
٢٠٨	خطط للعرض الخاص بك
٢٠٨	الهدف
٢٠٩	طول مدة العرض
٢١٠	تحليل الجمهور
٢١١	نظم عرضك التقديمي
٢١٢	المقدمة
٢١٥	العروض الإقناعية
٢٢١	العروض المعلوماتية
٢٢٢	الدليل
٢٢٥	الخاتمة
٢٢٦	الأسئلة
٢٢٧	إعداد المساعدات البصرية الخاصة بك
٢٢٧	المعايير
٢٣٠	الأنواع
٢٣٢	تقديم عرضك
٢٣٤	القلق من التحدث
٢٣٥	ملاحظات المتحدث
٢٣٦	الحواس غير اللفظية
٢٣٧	حودة الصوت

الصفحة	الموضوع
٢٣٩	الممارسة.....
٢٤٠	عروض وسائل الإعلام.....
٢٤٣	عروض الفريق أو المجموعة.....
٢٤٤	الحديث المرتجل.....
٢٤٦	ملخص.....
٢٥٠	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة.....
٢٥١	تمارين للمجموعات الصغيرة
٢٥٤	ملاحظات
٢٥٧	الجزء الثالث: إستراتيجيات الكتابة الإدارية
٢٥٩	الفصل السادس: الكتابة الإدارية المعاصرة.....
٢٦٠	الكتابة التعاونية.....
٢٦١	مزايا الكتابة التعاونية
٢٦٢	عيوب الكتابة التعاونية
٢٦٣	إرشادات للكتابة التعاونية الفعالة.....
٢٦٤	الدور الفريد للكتابة الإدارية
٢٦٦	المرحلة الأولى: التخطيط.....
٢٦٦	ماذا؟
٢٦٧	لماذا؟
٢٦٧	من؟
٢٦٨	متى؟

الصفحة	الموضوع
٢٦٩	أين؟
٢٦٩	كيف؟
٢٧٠	المرحلة الثانية: الصياغة (البناء والتركيب)
٢٧٠	اختيار المفردات
٢٨٦	نظم الكلمات من أجل التأثير
٢٩٣	المرحلة الثالثة: المراجعة
٢٩٥	ملخص
٢٩٧	تمارين الإحصائية في ملحة
٢٩٩	حالات دراسية للنقش في مجموعات صغيرة
٢٩٩	تمارين للمجموعات الصغيرة
٣٠٣	ملاحظات
٣٠٧	الفصل السابع: كتابة الرسائل الروائية
٣٠٨	تأقلم المتلقي
٣٠٩	أسس أسلوب "أنت"
٣١٠	توقع الأسئلة
٣١٠	التأكيد على مصالح القارئ
٣١٠	تفادي السلبيات
٣١١	العناصر غير اللفظية وأسلوب "أنت"
٣١٢	الصياغة
٣١٢	الاستراتيجيات

الصفحة	الموضوع
٣١٣	الاستراتيجية المباشرة.....
٣١٤	الاستراتيجية غير المباشرة
٣١٧	أنواع متعددة: رسائل مباشرة.....
٣١٨	الاستفسارات والطلبات
٣٢٠	الاستجابات الإيجابية على الاستفسارات والطلبات.....
٣٢١	المطالبات.....
٣٢٤	الاستجابات الإيجابية للمطالبات
٣٢٦	أنواع متعددة: رسائل غير مباشرة.....
٣٢٦	الاستجابات السلبية على الاستفسارات.....
٣٢٨	المطالبات المرفوضة.
٣٣٢	الرسائل الإقناعية.....
٣٣٤	صيغ الرسالة.....
٣٣٧	المراسلات الداخلية
٣٣٨	صيغة المذكرة.....
٣٣٩	صيغة رسالة البريد الإلكتروني.....
٣٤٠	استخدامات المذكرة ورسالة البريد الإلكتروني.
٣٤٢	أنواع المراسلات الداخلية.....
٣٤٣	استخدامات سياسية في الأعمال.....
٣٤٤	ملخص.....
٣٤٥	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة.....

الصفحة	الموضوع
٣٤٨	تمرين للمجموعات الصغيرة.....
٣٤٩	ملاحظات.....
٣٥١	الفصل الثامن: كتابة التقارير والعروض الإدارية.....
٣٥٢	عملية كتابة التقرير
٣٥٢	التحضير لكتابة التقارير.....
٣٥٤	تصنيف التقارير
٣٥٦	اعتبارات إستراتيجية
٣٥٧	الشكل
٣٥٩	ترتيب المقاط
٣٦٠	تخطيط امتز
٣٦٢	العدوين
٣٦٤	الانتقالات (التنقل) ..
٣٦٥	تقارير المذكرات وتقارير الخطابات
٣٦٥	تقارير المذكرات.....
٣٦٩	تقارير الخطابات.....
٣٧٢	عناصر التقرير الرسمي
٣٧٣	واجهة التقرير
٣٧٦	التقرير السليم.....
٣٨١	الوسائل البصرية.
٣٨٢	قواعد عامة.....

الصفحة	الموضوع
٢٨٤	الرسوم البيانية لدائرية
٢٨٥	الرسوم البيانية الشريطية
٢٨٦	الرسوم البيانية الخطية
٢٨٧	الحداول
٢٨٨	محخص
٢٩٨	حالات دراسة للنقش في مجموعات صغيرة
٤٠٢	ملاحظات
٤٠٥	الجزء الرابع: إستراتيجيات فهم الرسائل
٤٠٧	الفصل التاسع: الاستماع الإداري
٤٠٨	فوائد الاستماع
٤١٠	معوقات الاستماع
٤١٣	التقنيات العامة للاستماع
٤١٨	تقنيات محددة للاستماع النشط
٤١٨	حدد نقاط الدعم الرئيسية
٤١٩	تنظيم الرسالة
٤٢٠	تلخيص الرسالة
٤٢٠	تصوّر الرسالة
٤٢١	تحصيل الرسالة
٤٢٣	تقنيات محددة للاستماع التفاعلي
٤٢٣	إعادة الصياغة

الصفحة	الموضوع
٤٢٤	توجيه الأسئلة ..
٤٢٨	الاستماع للاتصال غير الرسمي ..
٤٣٠	الاستماع إلى البيئة الكلية ..
٤٣٢	تطوير مناخ الاستماع ..
٤٣٣	مناخ الاستماع الجزئي ..
٤٣٤	مناخ الاستماع الكلي ..
٤٣٦	ملخص ..
٤٣٨	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة ..
٤٤٤	ملاحظات ..
٤٤٧	الفصل العاشر: الاتصال غير اللفظي ..
٤٤٩	أهمية الاتصال غير اللفظي ..
٤٥١	وظائف الإشارات غير اللفظية ..
٤٥٦	الحركة ..
٤٦٠	الرسائل المكانية ..
٤٦٢	النطاقات المكانية ..
٤٦٤	الاختلافات المكانية ..
٤٦٦	الاستخدام الإستراتيجي للطاق المكاني ..
٤٦٨	المظهر الشخصي ..
٤٧١	الصوت ..
٤٧٣	تطبيقات على بحوث الاتصال غير اللفظي ..

الصفحة	الموضوع
٤٧٤	مبيعات وخدمات الهواتف.....
٤٧٤	الفرق والاجتماعات.....
٤٧٥	الاتصال غير الرسمي.....
٤٧٦	الاتصال الخارجي.....
٤٧٧	الإشارات غير اللفظية للخداع.....
٤٧٨	خط الأساس.....
٤٧٩	الحركة.....
٤٨٠	المجلس.....
٤٨١	المساحة الشخصية.....
٤٨١	الأدوات.....
٤٨٢	الصوت.....
٤٨٣	ملخص.....
٤٨٤	حالات دراسية للشعاش في مجموعات صغيرة.....
٤٨٨	ملاحظات.....
٤٩١	الفصل الحادي عشر: الاتصال الإداري عبر الثقافات
٤٩١	الأساس المنطقي.....
٤٩٦	ما هي الثقافة؟.....
٤٩٧	الحرفات عبر الثقافات
٤٩٩	بعض الطرق التي يحلف بها.....
٥٠٦	هل يسعى عليك تعلم اللغة؟.....

الصفحة	الموضوع
٥٠٩	الحساسية غير اللفظية
٥٠٩	التحيات
٥١٠	الملبس
٥١٠	المسافة والملبس والهيئة
٥١١	الإيماءات
٥١٢	الطعام
٥١٢	الهدايا
٥١٥	من هو المتصل الثقافي الجيد؟
٥١٧	تطوير مدراء حساسين ثقافياً
٥٢٠	ملخص
٥٢١	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة
٥٢٦	ملاحظات
٥٢٩	الجزء الخامس: إستراتيجيات الاتصال الشخصي
٥٣١	الفصل الثاني عشر: إدارة الصراع
٥٣٢	فوائد الصراع
٥٣٤	العلاقة بين الاتصال والصراع
٥٣٦	مصادر الصراع
٥٣٨	الصراع والتصور
٥٤٠	إستراتيجيات حل الصراعات
٥٤١	التقدي

الصفحة	الموضوع
٥٤٢	الاستيعاب
٥٤٢	الإجبر
٥٤٣	التسوية
٥٤٤	حل المشكلة: إستراتيجية الطرفين الفائزين.....
٥٤٤	وصف الإستراتيجية
٥٤٥	المعتقدات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية
٥٤٨	تنفيذ الإستراتيجية
٥٥١	الصراع ونجاح الإدارة
٥٥٢	ملخص
٥٥٣	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة..
٥٥٧	تمرين للمجموعات الصغيرة
٥٦١	ملاحظات
٥٦٣	الفصل الثالث عشر: التفاوض الإداري...
٥٦٤	التفاوض وشبكات الاتصال.....
٥٦٥	التفاوض والصراع
٥٦٧	نموذج إستراتيجي للتفاوض..
٥٦٨	الطبقة الأولى: الثقافة والمناخ.....
٥٦٩	الطبقة الثانية: المرسل والمستقبل والهدف
٥٧٠	الهدف
٥٧٥	الطبقة الثالثة: الوقت والبيئة والمحتوى والقناة.....

الصفحة	الموضوع
٥٧٦	الوقت
٥٧٧	البيئة
٥٨٠	محتوى الرسالة
٥٨٦	القبة
٥٨٨	الطبعة الرابعة: الإستراتيجيات الأساسية
٥٨٨	المفاجأة
٥٨٩	الحداع
٥٨٩	الإستاد
٥٨٩	الأمر الواقع
٥٩٠	اقبل أو ارفض
٥٩٠	الحاجب
٥٩١	ملخص
٥٩٢	حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة
٥٩٩	تمرين للمجموعات الصغيرة
٦٠١	ملاحظات
٦٠٣	الفصل الرابع عشر: إجراء المقابلات الوظيفية
٦٠٣	معوقات المقابلات الوظيفية الفعالة
٦٠٣	العائق الأول: اختلاف النوايا
٦٠٥	العائق الثاني: التحيز
٦٠٦	العائق الثالث: العقائق المربكة مع الاستنتاجات

الصفحة	الموضوع
٦٠٧	العائق الرابع: الاتصال غير اللفظي.....
٦٠٧	العائق الخامس: تأثير الانطباع الأول.....
٦٠٨	العائق السادس: الوضع التنظيمي.....
٦٠٨	الأسئلة التي تؤدي إلى مقابلات فعالة.
٦٠٩	السؤال الأول: ما الهدف من المقابلة؟
٦٠٩	السؤال الثاني: ما هو أفضل مكان لعقد المقابلة؟
٦٠٩	السؤال الثالث: ما هي أفضل وسيلة لبدء المقابلة؟
٦١٠	السؤال الرابع: ما هي أفضل إستراتيجية لتوجيه الأسئلة؟.....
٦١١	السؤال الخامس: ما هو أفضل تسلسل للأسئلة؟
٦١٢	السؤال السادس: ما هو أفضل نوع من الأسئلة؟...
٦١٥	السؤال السابع: ما هي أفضل وسيلة لإنهاء المقابلة؟.....
٦١٦	مقابلات التوظيف.....
٦١٧	التخطيط.....
٦١٩	اعتبارات قانونية.....
٦٢٢	عملية مقابلة التوظيف.....
٦٢٦	مقابلات تقييم الأداء.....
٦٢٧	الهدف.....
٦٢٨	التخطيط.....
٦٣١	العمية.....
٦٣٢	البيئة الداعمة.....

الصفحة	الموضوع
٦٣٥	تقديم التغذية الراجعة عن الأداء.....
٦٣٦	تحديد الأهداف.....
٦٣٧	الاعتبارات القانونية
٦٣٩	تكوين شبكات الاتصال.....
٦٣٩	الهدف.....
٦٤٠	كيفية تكوين شبكات الاتصال.....
٦٤١	المخرجات.....
٦٤٢	ملخص.....
٦٤٤	حالات دراسية للنقش في مجموعات صغيرة
٦٤٨	تمرين للمجموعات الصغيرة.....
٦٤٩	ملاحظات

تمهيد الطبعة السادسة:

تمتد جذور هذا الكتاب إلى العام ١٩٨٤ عندما قامت مطبعة جون وايلي وأولاده John Wiley and Sons بإصدار كتاب "الاتصال الإداري: مدخل إستراتيجي" للمؤلفين: لاري سملتر Larry Smeltzer وجون والتمان John Waltman. كان تناولهما للاتصال الإداري بشكل عملي وموجه للنتائج أمراً غير مسبوق في هذا الوقت. وفي التمهيد، أوضح المؤلفان الهدف من الكتاب: "تطوير المدراء الذين يتواصلون بطريقة إبداعية من خلال الفهم والتطبيق الإستراتيجي للمفاهيم الملائمة" لا يزال هذا الهدف صالحاً حتى الآن

في الطبعة الثانية للكتاب، كان هناك مؤلف ثالث معهم، وهو دون ليونارد Don Leonard في العام ١٩٩١. تبست طبعة عام ١٩٩٤ التي ألفها لاري سملتر Larry Smeltzer ودون ليونارد Don Leonard، التي صدرت تحت عنوان: "الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات". كنت أبحث عن كتاب يناسب مستوى الحريحين ويقدم مدحلاً متوارباً للاتصال في مكان العمل، ومخصص للمدراء والتنفيذيين.

• ما جذبني إلى هذه الطبعة الأولى نقاط القوة التالية:

- منهج إستراتيجي.
- قاعدة بحثية صلبة.
- تغطية شاملة للقضايا المعاصرة.
- تناول متوارن لقنوات الاتصال اللفظية والمكتوبة.
- تركيز على الكفاءات الإدارية أكثر من المبتدئين.

انضمت إلى مؤلفي الكتاب كمؤلف ثالث مع لاري سملتر Larry Smeltzer ودون ليونارد Don Leonard في طبعة عام ٢٠٠٢، وأصبحت المؤلف الوحيد بدءاً من طبعة عام ٢٠٠٨ ومع المراجعة مرة أخرى، فإن هدي يتمثل في التأكد من أن السمات التي جعلت الكتاب الأصلي مميزاً وناجحاً لا تزال موجودة في هذه الطبعة السادسة. الحق أحق أن يتبع لم يتغير الأمر بمرور الوقت. ومن ثم، فإن مهمتي تتمثل في نشر مبادئ الاتصال الأزلية في

مكن العمل المعاصر. لتلبية احتياجات الطالب / المدير العصري المشغول، قمت بتحديث الفصول، ووصف ممارسات الأعمال الحالية، ونلخص الحوث ذات الصلة، ووضع إرشادات للاتصال الإداري الإستراتيجي.

بقتضي الواقع أنه ينبغي على المدير العصري المعال أن يمتلك مجموعة واسعة من المهارات. في حين أن هذا المدير مسئول أمام الفريق التنفيذي وفاعدة العملاء، ينبغي عليه أن يتحلى بالمقدرة على تحفيز مرؤوسيه ومجموعات العمل الوظيفية المتداخلة ذوي الحلفيات المتنوعة، ويفسر القواعد المعقدة، ويعزز تحسين العملية، ويحقق التوقعات التنظيمية التي قد لا تكون واضحة في بعض الأحيان. وعلاوة على ذلك، يسعى على المدير هذه الأيام أن يستخدم تقنية جديدة من أجل إنجاز هذه المهام. ولأن هذه القدرات المتطورة لا تأتي بالضرورة من خبرات العمل السابقة، يعد تعليم الاتصال عنصراً حيوياً في التطوير الإداري.

كان العمل على هذه الطبعة السادسة من الكتاب ممتعاً ويحظى نوعاً من التحدي في الوقت ذاته. أحري هذا على تقييم محتوى دورة الاتصال الإداري التي أقوم بتدريسها في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة سام هيوستون الحكومية Sam Houston State University، وذلك من أجل تحديد ما هو مهم وما هو غير مهم لطلابي لكي يعرفوه ويتحلوا بالقدرة على أدائه. أتمنى أن تلبي نتائج هذه الجهود احتياجات الاتصال المهني للطلاب الآخرين أيضاً. أخيراً، نعرف بشكل مؤكد أن الاتصال الفعال يؤدي إلى النجاح الإداري والتصميمي. قيمة الدورة ليست محل جدل، ما يهم هو الإبقاء على محتوى الدورة جديداً.

ما الجديد في هذه الطبعة؟

أشار الكثير ممن تبنا الطبعة الخامسة من كتاب، "الاتصال الإداري، الإستراتيجيات والتطبيقات"، إلى أن نقاط القوة التي تميز هذا الكتاب بشكل كبير هو الأسلوب المتوارر تحاه الكتابة الإدارية والاتصال اللفظي، وكذلك الحالات والتمارين الموحودة بنهاية كل فصل، وتمح الفرص للتدريب والتطبيق على المبادئ، وملاحق المدرب الشاملة. ولذا فلقد أنقيت على نقاط القوة هذه في الطبعة السادسة. وعلى الحاسب الآخر، فإن هذه الطبعة تعيد تنظيم بعض الأمور بشكل بسيط. بعد سماع اقتراحات من تبنا الكتاب، أحررت بعض التعغيرات على محتوى الفصول وكذلك على تسلسلها، السمات الجديدة موضحة أدناه.

التغيرات على كامل الكتاب:

كان السبب وراء إعادة هيكلة موضوعات الكتاب، هو أن المدربين قالوا إنهم يشكون فرقا من الطلاب في الدورات وأنهم يعملون على مهارات الاتصال اللفظي أولاً. ومن ثم، كان من المنطقي تقديم الفصول التي تناول إستراتيجيات اتصال الفريق، وكذلك الفصول التي تتناول العروض التقديمية، وبشكل هذه الفصول الآن الجزء الثاني من الكتاب. قال المدربون أيضاً: إن الكتابة موضوع آخر يتم تناوله في البداية. ولذا، فإن الجزء الثالث من الكتاب يغطي مهارات الكتابة، في حين أن الجزء الرابع يتناول إستراتيجيات فهم الرسائل، والجزء الخامس يدرس إستراتيجيات الاتصال بين الأشخاص.

ثاني التحسينات الكبيرة التي تم إدخالها على الطبعة السادسة يتمثل في الحالات الجديدة التي تركز على التقية والتي توحد بنهاية كل فصل. قال المدربون: إن الحالات المختصرة مع أسئلة للمناقشة تعد أحد المصادر المهمة؛ وذلك لأنها تمح الفرص للطلاب لتطبيق مواد الفصل على السيناريوهات الواقعية. وعلاوةً على ذلك، فإن الحالات التي تركز على التقيات الباشئة تعد الأكثر فائدة. ولذا، فمت بإضافة حالات جديدة تركز على التقية إلى أقصل الحالات والتمارين بهابه كل فصل التي كانت موحودة في الطبعات السابقة هذا يعكس الانجاهات المهمة مثل العمومة وتنوع مكان العمل وكذلك الاتجاه للتقنية، وهي ملائمة لمهام الأفراد والمجموعات على حد سواء.

من شأن طبعة جديدة أخرى أن تحسن من مهارات التفكير النقدي لدى الطلاب. هناك خاصية تظهر عدة مرات في كل فصل من الكتاب وتُدعى: "توقّف وفكّر"، وهي تتكون من أسئلة تشجع القراء على تحليل المبادئ في الفصل، وتطبق هذه المبادئ على خبراتهم الشخصية وتعزز التأليف. على الرغم من أن خاصية "توقّف وفكّر" تعمل بمثابة توقفات إستراتيجية من أجل ترسيخ فهم الطلاب، إلا أنها يمكن استخدامها كذلك للمناقشات داخل الفصل أو الحوارات.

يتمثل التغيير الرابع الذي تم على هذه الطبعة في توسيع تغطية الأخلاق. أُدخلت موضوع الأخلاق في الفصل الأول وأصبحت تغطية له في الفصول اللاحقة. بدأ أن هذا الأسلوب المتكامل أكثر ملاءمة من تخصيص فصل مستقل للأخلاق، وذلك لأن الاعتبارات الأخلاقية مهمة في كل موقف من مواقف الاتصال الإداري.

التغيير الأخير العام الذي يستحق الإشارة إليه هنا هو إضافة وسائل بصرية أكثر. يحتوي كل فصل في الكتاب على عيّات من الوثائق والجدول والأشكال والرسومات البيانية. من الممكن أن تكون جداول الملخصات مفيدة بشكل خاص لمتعلم البصري، وهي تساعد أيضاً على تجزئة القوالب الكبيرة من النص.

التغييرات الخاصة بكل فصل:

- تتضمن التحسينات الخاصة بكل فصل على حدة في الطبعة السادسة ما يلي:
- الفصل الأول "الاتصال في المنظمات المعاصرة": يتضمن تناولاً موسعاً للأخلاق ومناقشة ممتدة لتوجهات القيادة والأهداف الإدارية. قمت بتحديث جميع الإحصاءات واستبدلت الأوصاف والمرجعيات القديمة.
- الفصل الثاني "عملية الاتصال الإداري": يتضمن هذا الفصل مناقشة أوضح لنموذج الاتصال الإستراتيجي، وأربع إضافات لخاصية "توقّف وفكّر"، وخمس جداول موجزة جديدة، وحالة جديدة تركز على النقية واقتباسات جديدة ومحدثة.

- الفصل الثالث "الاتصال باستخدام التقنية": تم تحديث هذا الفصل لكي يتضمن المسموح والمحظور في الرسائل النصية والتدوين والمراسلة الفورية. كان التركيز على المبادئ وأفضل الممارسات التي تنطبق على كل من التقنيات الناشئة والراسخة بشكل أفضل، مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو. هناك قسم جديد عن المراقبة ينه الطلاب إلى أن يتوقعوا من أصحاب العمل أن يراقبوا استخدامهم للتقنية.
- الفصل الرابع "إدارة الاجتماعات والفرق": قيم المراجعون هذا الفصل على أنه أكثر الفصول أهمية في الكتاب. يتضمن مناقشة محدثة وموسعة بشكل معقول للاجتماعات الإلكترونية، ويتضمن جزءاً عن مشروعات الفريق وإستراتيجيات إدارة الفرق الافتراضية.
- الفصل الخامس إعداد وتقديم العروض" يحتوي على جزء جديد يتناول العروض التقديمية للفريق، وجزء جديد آخر عن الخطابات المرتحلة والإيجازات غير الرسمية، ومناقشة موسعة عن الإقناع الأخلاقي.
- الفصل السادس "الكتابة الإدارية المعاصرة": يطرح هذا الفصل حركة اللغة البسيطة ويذكر أمثلة عن الأسلوب النحطي في الأعمال والوثائق الحكومية. قمت بتحديث المراجع وأصفت دراسة حالة في نهاية الفصل، وأدرجت أربعة توقعات لخاصية "توقف وفكر".
- الفصل السابع "كتابة الرسائل الروسنية": يقدم هذا الفصل إرشادات لصياغة وتصميم البريد الإلكتروني والمخطابات والمذكرات. يقدم هذا الفصل نمطين تنظيميين أساسيين ويشرح متى يكون أي منهما ملائماً. تتضمن مناقشة الرسائل السنية تأثير الاعتدال. أصفت أمثلة أكثر ووسعت مناقشة الرسائل الإيجابية والسلبية والإقديعية.
- الفصل الثامن "كتابة التقارير والعروض الإدارية": يقي هذا الفصل نظرة متعمقة على تقارير الأعمال الخاصة التي تشمل الطروحات والتقارير التحليلية. أرفقت وصفاً لوحدة الوردوينت PowerPoint مثل التقارير، وأمثلة إضافية للمذكرات وتقارير الخطابات، ومعلومات أكثر عن الرسومات. الأجزاء التي تتناول تقارير الأعمال الرسمية أصبحت معونة ومفسرة ومصورة بشكل أكثر وضوحاً

- الفصل التاسع "الاستماع الإداري": يتضمن جزءاً جديداً عن مهارات الاتصال وجزءاً موسعاً عن الأساليب الخاصة للاستماع التفاعلي. أدرجت خمسة توقعات 'توقف وفكر'. وحالة جديدة تركز على التقية، وتدريباً جماعياً معمقاً بنهاية الفصل سوف ترى أيضاً العديد من الأمثلة الجديدة ومراجع محدثة والكثير.
- الفصل العاشر "الاتصال غير اللفظي": يتضمن هذا الفصل الآن جزءاً شيقاً عن الأبحاث الحديثة في السلوك غير اللفظي في مكان العمل التي تستخدم المستشعرات الإلكترونية. تم توسيع المناقشة بشكل كبير، وتحديث الاقتباسات أو إضافة اقتباسات جديدة، وأصفت حالة في نهاية الفصل. أصفت خمسة توقعات: 'توقف وفكر'، وثلاثة جداول جديدة.
- الفصل الحادي عشر "الاتصال الإداري عبر الثقافات": يستعرض هذا الفصل الفروق الثقافية فيما يتعلق بمعاني الألوان واللغة الموارية والوقت، مع حالات وأمثلة عن المفاهيم المستخلصة من سوق العمل العالمي العصري. يؤكد هذا الفصل على المعاني الارتباطية التي يراها الموطمون متعدّدو الثقافات في اتصالاتهم. يتضمن هذا الفصل تركيزاً أقوى على الشركات متعددة الجنسيات وممارسة الأعمال على نطاق عالمي مثل برامج الترجمة. قمت أيضاً بتحديث الإحصائيات وأصفت حالة في نهاية الفصل عن التقية، وكذلك بعض التمارين الجديدة للمفصل تناسب المجموعات الصغيرة.
- الفصل الثاني عشر "إدارة الصراع": يحتوي على مواد جديدة عن مرايا الصراع، وأهمية الإدراك المشترك وتأثير قوة الصراع.
- الفصل الثالث عشر "التفاوض الإداري": يحتوي هذا الفصل على جزء جديد وأساسي يصف كيف يمكن لشبكة العلاقات أن تريد من التأثير في مجال العمل.
- الفصل الرابع عشر 'إجراء المقابلات': يقدم هذا الفصل إرشادات لشبكة العلاقات كأداة للبحث عن الوظائف، كما يحتوي على جزء جديد يفسر القضايا القانونية لمراجعات الأداء.

شكر وتقدير:

أولاً، أود شكر جون والتمان John Waltman ولاري سمتر Larry Smeltzer ودون ليونارد Don Leonard، الذين كان لهم السبق في تأليف هذا الكتاب، وصح هؤلاء المؤلفون مركزية التواصل للنجاح الإداري، وبت أعرف الآن أن هذا الترام هائل، أقدر بشكل كبير حكمتهم ورؤيتهم.

ساعدي الكثير من الناس على إحراج هذه الطبعة إلى النور، منهم بريتي فينسانت Britany Vinsant، مساعدة الأبحاث ويدي اليمنى التي أدت مهامها بعناية ودقة وسرور، أود أيضاً أن أعر عن شكري الحار للمؤلفين المشاركين: روبرت سترتشر Robert Stretcher ومات أورورك Mat O'Rourke وستيشر هانت Stephen Hunt وآن توري Ann Turri. قامت ماحي ستانلي Maggie Stanley، محررة الاستحواد الخاصة بي في SAGE، بتمهيد الطريق من خلال فطنتها واعتماديتها. يستحق أيضاً كل من: كاتي حوارينو Katie Guarino وحاييل هايل Jane Haenel وبتريس سانون Patrice Sutton التقدير البالغ كونهم أعضاء في فريق SAGE الخاص بي. شكرٌ خاص أيضاً لديف فوسو Dave Fosnough، مشرف المبيعات المبدئي السابق في دار نشر إروبر/ ماكغرو هيل Irwin/McGraw Hill، الذي شجعني على سلوك هذا المسار منذ العام ١٩٩٣، وشكرٌ خاص أيضاً لتاريشيا كوينين Patricia Quinlin، محررة الأعمال السابقة في SAGE، التي وجهتني إلى الاتجاه الصحيح. حققت ما أنا عليه اليوم لأن كل هؤلاء وثقوا بي.

طرح العديد من المراجعين رؤى واقتراحات قيمة شكلت هذه الطبعة، وهم: جيري حوردان Jerry Jordan جامعة سينسناي Cincinnati University وشارين جاردنر Sharyn Gardner جامعة كاليفورنيا الحكومية، سكرامنتو California State University، وحيسيكا راك Jessica Rack جامعة سينسناي Cincinnati University ودايوي دافيس Dionne Davis جامعة لوبزيانا، لافيتي Louisiana University، مارحريت حويس Marguerite Joyce جامعة تكساس إيه أند إم Texas A&M University-Prairie View، وبوب حريجوري Bob Gregory، جامعة بيلفو Bellevue University، وناسي دالي، جامعة شرق ميتشغان Eastern Michigan University، ومارسيل إم روبلر Marcel M.

RObels جامعة شرق كنتاكي Eastern Kentucky University وناسي شوليري Nancy
Shullery، جامعة غرب ميشيغان Western Michigan University

أنا ممتن للأبد لعائلتي: جيم Jim، ماورين Maureen وإراسموس Erasmus وكيلى
Kellie وبوب Bob، ولأحمادي المتحمسين: بن Ben، آرون Aaron، تريكسي Trixie،
صمويل Samuel، وكلارا Clara على حبهم ودعمهم الصادق.

أخيراً، أحيي طلابي بسبب التزامهم بتحسين مهارات وإستراتيجيات اتصالاتهم الإدارية،
ولأنهم يعتقدون أن بإمكانني مساعدتهم على ذلك.

هذا الكتاب لكم.

جيرالدين إي. هاينز Geraldine E. Hynes.

عن المؤلف:

د. جيرالدين إي. هاير Geraldine E. Hynes بروفييسور في كلية إدارة الأعمال، جامعة سام هيوستون الحكومية Sam Houston State University، هنتسفيل، تكساس، الولايات المتحدة، حيث قامت بتدريس الأعمال والاتصال الإداري للطلاب والحريحين منذ عام ٢٠٠١. تعمل أيضاً استشارية في مجال الاتصال، ومدرسة تنفيذية ومدرسة متعاقدة مع الشركات والحكومة، والمنظمات غير الهادفة للربح. تم نشر بحثها الحائر على جوائز في الدوريات العلمية والكتب في العديد من الدول وللعديد من اللغات. تعتبر من القيادات المعروفة في مجال تخصصها، ومن خلال جمعية الاتصال البحاري التي انتخبت رئيسة لها عام ٢٠١٠.

الجزء الأول
الإدارة في المنظمات المعاصرة

الفصل الأول

الاتصال في المنظمات المعاصرة

يعتقد المتطرفون بأن معنى الاتصال هو أن تتفق معهم.

ليو رستن Leo Rosten مؤلف وعالم سياسي أمريكي (مولود في بولندا).

خلال العقد الثاني من القرن العشرين، أصبح الاتصال الإداري أكثر تحدياً ونشويقاً؛ فالمؤسسات ازدادت تعقيداً مثلما ازدادت التحديات المعاصرة التي تواجه المدير، وأصبحت وظيفة امدير أكثر تعقيداً نتيجة للصعوبات الحديثة، مثل شدة المنافسة وقصر عمر المنتج وتزايد الطلب على الجودة والخدمة وزيادة القيود التشريعية، وكذلك المخاوف بشأن صط التكاليف وتساعد الوعي البيئي والتركيز المتحدد على حقوق الإنسان، كما أن هذه الصعوبات بالتحديد تحصر الاتصال الإداري أكثر نشويقاً، ولدى المدير المعاصر فرصة غير مسبوقة لصع فارق حقيقي في نجاح المنظمة، وتحسين جودة حياة الموظفين العملية، شريطة وجود المهارات اللازمة للاتصال الإداري الفعال، وهي التي ازدادت تعقيداً مثلما ازدادت صعوبة إتقانها.

أصبحت بيئة العمل أكثر تنوعاً وتعقيداً عما كانت عليه قبل بضعة عقود، وأصبحت تتطلب العديد من المهارات المعقدة في الانصال الإداري. ففي بداية القرن العشرين كانت الصناعات الثقيلة هي القاعدة الصناعية للبلدان العربية، وكان التعير في المنتحات طعيفاً من عام لأخر، وكانت القوى العاملة بشكل أساسي من البيض الذكور. أما اليوم فإن المنتحات والنظم الإدارية تتعير بسرعة، وعلى الموظفين التأقلم مع هذا التعير بنفس السرعة بالإضافة إلى ذلك، تنوعت فرق العمل بشكل كبير؛ فمن المؤلف أن تجد مهندس نصمم سعافوري يعمل مع مدير مشتريات إيرلندي ومحاسب من كاليفورنيا في نفس الشركة، كما في شركة (INTEL) إحدى أكبر مصنعي أشباه الموصلات وأعلاها قيمة اسمية، ويعني ذلك ضرورة أن يملك مدير المشروع المهارات اللازمة، للاتصال بمجموعة عمل متنوعة ثقافياً في بيئة متغيرة بشكل متسارع.

وبينما ساعدت التقنية على مواجهة هذا التحدي الاتصالي فإنها أضافت بعض المتطلبات. فالتقدم الاتصالي يريد من قدراتنا الاتصالية، ولكن ينبغي علينا تعلم كيفية استخدام هذه القدرات بأفضل صورة. كما أن تطور الأنظمة الاتصالية المختلفة يعني ازدياد (نطاق) قدراتنا في التفاعل مع الثقافات المختلفة، الأمر الذي يُوجب علينا أن نصبح أفضل في الاتصال مع الثقافات الأخرى. ومع ازدياد نداحل ونعقد المنتحات والخدمات (المتخصصة)، يجب أن نكون قادرين على الاتصال حول مفاهيم أكثر تعقيداً عن ذي قبل

ولطما اعتُبر الاتصال الفعال مؤشراً رئيسياً على متانة الأداء المالي، قامت شركة (Towers Watson) العالمية المتخصصة بخدمات الموارد البشرية والاستشارات الإدارية بإجراء بحث على مدى أكثر من عشر سنوات، على ستمائة وإحدى وخمسين (601) منظمة وشركة، تمثل قطاعات مختلفة من الصاعات، ورُخِمت نتائج البحث احتمال تفوق الشركات التي يتم فيها الاتصال بفاعلية على نظيراتها في نفس المجال، والتي لا تستطيع الاتصال بفاعلية بمقدار ثلاث مرات ونصف (3,5). ومن النتائج البارزة في الدراسة الأساليب التالية:

- في الشركات الأفضل أداءً، يرحح أن يتصل المدراء مع موظفيهم بوصوح ثلاثة أصعاف -مقارنة بالشركات الأخرى- فيما يتعلق بالسلوكيات، والتصرفات المتوقعة منهم بدلاً من التركيز على التكلفة.

- يولي المدراء اهتماماً بالغاً بموظفيهم عند التخطيط للقيام بالتغيير، فيستخدمون الاتصال الفعال لتوضيح أسباب التغيير، ويعملون على تدريب الموظفين ودعمهم بدلاً من استخدام أساليب أخرى فالالاتصال الإداري المركر يزيد من فرص التغيير الناجح.

من المحتمل أن يستخدم المدراء في أفضل الشركات وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة بمقدار الضعف، مقارنة مع غيرهم لتسهيل سبل التعاون في ممارسة الأعمال. وعلاوة على ذلك، فإنها بصورة تقليدية تحقق إنتاجية أفضل للموظفين وأداءً مالياً أفضل^(١).

ولأن دور الاتصال سيطر هاماً في تطور ونمو أية منظمة، يتحتم علينا التفكير في كيفية القيام بالاتصالات في المستقبل. ويمكن فهم ما يعنيه ذلك من خلال استعراض المراحل المختلفة التي مر بها الاتصال الإداري حتى اليوم. وعندما نقرأ الصفحات اللاحقة، يمكننا ملاحظة التغيير الذي طرأ على الاتصال الإداري عبر التاريخ، ومن الممتع توقع التغييرات التي

ستطراً على الاتصال الإداري خلال مسارك الوظيفي. إن معرفتنا للماضي سوف تساعدنا في الاستعداد للمستقبل.

التاريخ المختصر للاتصال الإداري:

في الماضي، استخدم المدراء العديد من طرق الاتصال مع مرؤوسيهـم تختلف عما يستخدمونه اليوم، ولقهم هذه التعيرات بشكل أفضل من المفيد مراجعة المراحل التي مرت بها الإدارة، والموصحة في الجدول رقم (١-١)، وبعد استعراض كل مرحلة ستم مناقشة إستراتيجيات وأساليب الاتصال الإداري المناسبة لكل فترة

جدول (١-١) نظرة تاريخية على الاتصال الإداري

الفترة	الخصائص	الاتصال
لعصور القديمة والوسطى	جهود أولية لتنظيم التحره.	وثائق مكتوبة
الإدارة العلمية	حددت بوضوح مهام العمل ومحددات الوق، لإنجاز المهام والالتزام بالأنظمة.	اتصال أحادي الاتجاه، واعتماد كبير (شه تام) على التعليمات والأنظمة المكتوبة (المتعلقة بالعمل).
لإدارة لإشرافية.	التركيز على السلطة والنظام	تشبه الإدارة العلمية اتصال أحادي الاتجاه.
للعلاقات الإنسانية.	العلاقة بين المدراء والموظفين مهمة	الإنصات والإنصات باتجاهين
للسوكية.	الاعتراف بتعقيد السلوك المنظمي والاتصال.	يصعب تطبيق النظريات.
لتمكين.	توزيع السلطة على كل الموظفين.	الاتصال باتجاهين مشترك الموظفين.
مهيج الاحتمال.	الاعتماد المتبادل بين الوظائف والمنظمات والعاملين (الأفراد).	يحب تطبيق الإستراتيجية الانصالية على الموقف.

الاتصال الإداري في العصور القديمة:

قد تكون المخطوطة التي طورها رهان سومريون حوالي عام ٥٠٠٠ قبل الميلاد هي أقدم الممارسات الإدارية المعروفة، حيث تضمنت المخطوطة قائمة بإجراءات العمل، ومنذ عام ٣٣٠٠ قبل الميلاد يتم توثيق المعاملات

توقف وفكر

هل تقتصر سائر المدراء في العصور القديمة كانوا يشكون من الاجتماعات كما يفعل مدراء اليوم؟
بحلاف استخدامات التقية، ما الذي نغير في طريقة سبب الأعمال؟

التجارية شمال الخليج الفارسي (العربي)، وتدل هذه المخطوطات على وجود التعاملات التجارية عبر الثقافات. أدرك المصريون أهمية تدوين لطلبات بشكل مكتوب، حيث وجدت لائحة ميثاق الأخلاق مكتوبة في (circa) عام ١٧٥٠ قبل الميلاد، في نفس الفترة التي وجد فيها قانون حمورابي (شريعة

حمورابي) أما الرومان الأوائل فقد كانوا المدراء الأوائل (أوائل المدراء)، بحيث استخدموا اللغة التجارية (لغة المال والأعمال) للتفاوض مع الموردين، والتواصل مع العملاء والتبادل والتواصل التجاري ما بين عامي (١٠٠٠) قبل الميلاد والعام الأول للميلاد (١ م)، وربما قام الاسكندر الأكبر بتشكيل أولى اللجان حوالي العام ٣٣٥ قبل الميلاد، حينما أمر بتشكيل مجموعات من الموظفين.

وكت البندقية Venice (فينيسيا) الإيطالية مركزاً رئيسياً للتجارة والتبادل الاقتصادي خلال العصور الوسطى، حيث سى التجار المخازن والمستودعات واستخدموا نظاماً لإدارة المواد، يتضمن تقديم تقارير دورية لمجلس إدارة المدينة". وتدل هذه الأمثلة الموحدة على ممارسة بعض أساليب الاتصال الإداري منذ بدء النشاط التجاري

الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

بالرغم من ظهور الاتصال الإداري في الأزمنة القديمة، لم تظهر الشخصية الاتصالية للمدراء كمتصلين حتى بداية الثورة الصناعية، وهي التي ارتبطت بفلسفة الإدارة العلمية وتؤكد الإدارة العلمية على دراسة وتنظيم العمل، بما في ذلك حزمة الأساليب والتقنيات، وقد ساد الاعتقاد انذاك بإمكانية تحقيق مستويات متقدمة من المهنية والاحترافية، من

حلّال وضع قواعد محددة للعمل يمكن فهمها من قبل العاملين بسهولة. وبالتالي لم يكن هناك مجال للتساؤل أو التشكيك بشأن السلطة الإدارية.

وتساعدنا فلسفة الإدارة العلمية على فهم علاقتنا بالاتصال، فقد أنشأ 'فريدريك تايلور Frederick Taylor الإدارة العلمية، وقد كان مشرفاً في شركة حديد فيلادلفيا أواخر القرن التاسع عشر، وأصبح مهتماً بطرق (أساليب) تطوير أعمال lathe درس تايلور أعمالاً فردية لعمال lathe لاكتشاف كيفية قيامهم بأعمالهم بشكل دقيق، وقد حدد كل عصر (وجه) في كل عمر وقام بقياس أي شيء - وكل شيء - يمكن قياسه، فقد آمن بإمكانية تطوير نظرية يمكنها تحديد الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية في تنفيذ المهام. ومن ثم يمكن لهذا التكتيك (التقنية) أن تكتب في تصاميم أعمال واضحة، ويتم نقلها للموظفين عن طريق التدريب المكثف. لقد اعتبر تايلور التعامل مع الموظفين الأفراد كعصر آخر في الوصفة العلمية^{٣٩}.

طور العديد من تلاميذ نظرية الإدارة العلمية التي تسأها تايلور هذه المفاهيم أكثر من ذلك؛ حيث طور فرانك جيلبريث Frank Gilbreth دراسة الحركة إلى أعلى مستوى من الدقة. ولحسان الدقة، اخترع الميكروكروميتر microchrometer وهو عقرب ثاب لساعة يمكن أن يسجل الوقت بتقسيم ١/٢٠٠ دقيقة وكان إبحار جيلبريث Gilbreth الأكثر شهرة هو دراسة البناء بعد تحليل دقيق للإجراءات المتبعة مع الطوب، انخفض عدد الطلبات من ١٨ إلى ٤,٥ من الطوب على الطوب الخارجي، ومن ١٨ إلى ٢ على الطوب الداخلي.

وكان التلميذ الثاني هارينغتون إمرسون Harrington Emerson الذي وضع اثني عشر مبدأً لكفاءة السكك الحديدية، وكان أحد أكثر مبادئه تكراراً هو الانضباط، والذي تضمن قواعد الالتزام بالقواعد وطاعة صارمة. عبارات أخرى، أعرب عن اعتقاده بأن دور الإدارة هو وضع قواعد تفصيلية وضمان اتباع الموظفين لها^{٤٠}.

حاولت الإدارة العلمية تنظيم بيئة العمل عن طريق الحد من التباين الفردي، وهذا جعل المهمة أسهل لكل من المديرين والعمال؛ حيث تم القضاء على أي حالة فريدة من نوعها وقت حدوثها، ولم يُسمح بأي انحراف عن القاعدة، وكان مطلوباً من المدير ببساطة إيصال مواصفات الوظيفة وقواعد العمل ذات الصلة ولا شيء آخر.

وعالماً ما ارتبطت الإدارة العلمية عادة مع كفاءة التصنيع من طراز تي. فورد T Ford؛ فهذه الكفاءات سمحت لكل شخص ذي عمل أو وظيفة في يومنا هذا بقيادة سيارة ولكننا نرى أيضاً الاعتماد الشديد على المنهج العلمي اليوم في شركات مثل ماكدونالدز McDonald's؛ حيث قام المؤسس راي كروك Ray Kroc باستخدام تقنيات الإدارة العلمية، لتطبيق معايير الجودة والخدمة والطاقة والقيم إلى صناعة الوجبات السريعة. فكل موظف لديه وصف وظيفي دقيق، وكل مهمة يجب أن نكمل في فترة محددة، وهناك التزام صارم بالقواعد. وتسمح هذه الإجراءات بتدريب الموظفين في وقت قصير وتقليل عدد حالات الطوارئ التي يجب على المدراء التعامل معها، ولا يلزم سوى اتصال إداري إستراتيجي محدود بين المدراء والعمال^١؛ حيث يتم شرح القواعد ومهام العمل بشكل واضح، ويصح من المتوقع أن يتبعها الموظفون، ولا يتوقع حدوث أي مفاوضات أو محادثات.

المنهج الإداري:

بينما كانت الإدارة العلمية تغطي باهتمام بالغ، كان هناك فرع ثانٍ للإدارة المكملة يتطور أيضاً يسمى بالنظرية الإدارية. ورغم ظهور هذا المنهج الإداري خلال فترة ظهور الإدارة العلمية، فقد كان تركيزه مختلفاً عنها، ففيما ركزت الإدارة العلمية على الأفراد العاملين والكفاءة على الصعيد "العملي" التشغيلي بشكل رئيس، ركزت النظرية الإدارية بشكل أوسع على القضايا التي تواجه المدراء.

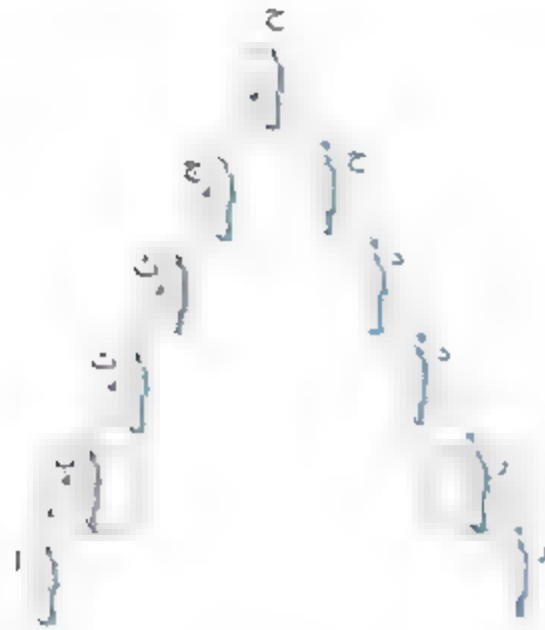
ويبرز دور هنري فايول Henri Fayol بشكل خاص في تطوير هذه النظرية؛ حيث طور أربعة عشر مبدأً إدارياً^٢. يوضح جدول (٢-١) ستة من هذه المبادئ المتعلقة بالاتصال الإداري ويمكن ملاحظة أن الاتصال المتبادل بين المدير والموظفين (الذين يشرف عليهم) محدد، مع التأكيد على سلطة المدير إن دور المدراء هو إصدار الأوامر والحفاظ على النظام. ولم يكن هناك الكثير من الاهتمام بمهارة الاتصال. إن الاستخدام المكثف لاتخاذ القرارات بشكل جماعي والمشاركة لا يتوافق مع النظرية الإدارية، ويشبه هذا المدخل النموذج العسكري آنذاك حيث كان الضباط أوتوفاطيين للغاية، ولم يكن ليطالب من الأفراد التابعين لهم أي رأي أو تغذية راجعة، ونادراً ما كان الضباط ينصتون. أيضاً يمكن مقارنة هذا المدخل مع النظام السياسي المستخدم في الحكومات والأنظمة الشمولية.

وللمبدأ السادس (تدرُّج السلطة) أهمية خاصة في مناقشتنا للاتصال الإداري. لقد أدرك فايول Fayol أهمية هرمية المنظمة التقليدية في تأسيس خط السلطة، ولكنه لاحظ كذلك بعض مكامر الحل في كفاءة الطام، كما في الاتصال الأفقي (بين الموظفين في نفس المستوى الوظيفي). ويوضح الشكل (١-١) كيف يمكن للموظف (س) أن يتواصل مع الموظف (ص) عبر الخط الصاعد للسلطة؛ حيث يحتاج الموظف لإرسال الرسالة بحيث تصل لأعلى سلطة في الهيكل التنظيمي (الهرمية)، ثم تعاد الرسالة عبر الخط النازل (الهابط)، ولكن عبر خط سلطة مختلف ويدرك المدراء المعاصرون جيداً نتائج عدم الكفاءة والفعالية.

جدول (٢-١) ستة من مبادئ فايول Fayol

١- تقسيم العمل: لضمان الكفاءة يجب تقسيم المهمة الكلية إلى أجزاء صغيرة، يكلف بها العمال المتخصصون في هذه المهام المحدودة.
٢- السلطة- للمدراء السلطة الرسمية لإصدار الأوامر ومع ذلك، لكي يكونوا قادة مؤثرين يجب أن يمتلكوا أيضاً سلطة شخصية، مسمدة من مهاراتهم وحياتهم وشخصياتهم.
٣- الانضباط يجب على العمل اتباع القواعد والأنظمة وطاعة القادة
٤- وحدة الأوامر: يجب أن يتلقى كل مرؤوس أوامره من مشرف واحد فقط.
٥- تعبية المصلحة الفردية للمصلحة العامة: لمصلحة الشركة دائماً الأسبقية على مصالح الأفراد
٦- تدرُّج السلطة يسري خطٌ عبر منقطع من السلطة من المدير الأعلى للمؤسسة إلى أدنى مستويات المنظمة، ولإعطاء الأوامر والتقارير، ينبغي اتباع هذا الخط.

المصدر: Fayol، 1949.



شكل (١-١) اتباع الهرمية الإدارية

ولتجاوز هذه المشاكل طور فايول Fayol ما يعرف الآن بنظرية السلم المتحرك. وتنعاً لهذه النظرية يمكن للموظف (ر) التواصل مع الموظف (ب)، في حال حصول كل منهما على موافقة مديره المباشر للقيام بذلك وإطلاعه على الاتصال ويوضح الشكل (٢-١) أشكال شبكات الاتصال غير الرسمية والاتصال الأفقي. إن نظرية "السلم المتحرك" هي أول من اعترف بالاتصال الأفقي، كما أوضحت أهمية نتائج الاتصال غير الرسمي، والتي تعتبر أمراً مسلماً به في أغلب المنظمات الحديثة، ولكن الخط الحاد لسلطة الأوامر لا يزال مستخدماً في بعض المنظمات. من خلال هذا الكتاب سنناقش كيفية اختلاف المنظمات، وأهمية أخذ هذه الاختلافات في الاعتبار عند الاتصال.

منهج العلاقات الإنسانية:

في بداية القرن العشرين أصبحت طبيعة الإدارة ودور المدير محل الاهتمام، مع أنه لم يتم التطرق للعلاقة بين المدير والموظفين كثيراً، إلا أن هذا الوضع تغير في عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين، عندما بدأت العلاقة بين الأفراد العاملين في المنظمات تحظى بمزيد من الاهتمام.



شكل (٢-١) نظرية السلم المتحرك

ديل كارنيجي Dale Carnegie:

يعتبر ديل كارنيجي من أوائل الكتاب الذين ربطوا بين المهارات الاتصالية والفعالية الإدارية، وركز بشكل مكثف في كتاباته على العوامل الاجتماعية والنفسية في كسب لأصدقاء والتأثير على الآخرين^{٣١}.

واعتقد كارنيجي Carnegie بأن كسب قبول الآخرين يعتمد على الديناميكيات الشخصية (الداخلية) من الحذب والتأثير، حيث وضع وصفته الشخصية للتأثير في الآخرين بالاستماع إليهم والاهتمام بقضاياهم وكسب ثقتهم. وبالرغم من أنه لا يحاطب المدراء بالدرجة الأولى، إلا أن رسالته لهم واضحة. إن ولاء الموظفين للمنظمة لا يعتمد كثيراً على الحوافر الاقتصادية أو السلطات الممنوحة للمدراء، ولكن يمكن تحقيقه باستخدام مهارات الانصال الشخصية. لقد كان ذلك تغييراً جذرياً لأولئك الذين اعتقدوا بأنه يمكن للمدراء "شراء" ولاء الموظفين.

وقبل وفاة كارنيجي Carnegie عام (١٩٥٥)، كان ما يقارب الخمسة ملايين شخص قد اشتروا نسخة من كتابه، كما أن الآلاف من المدراء أقبلوا على حضور محاضراته^(١)، ولا تزال أسطوره باقية اليوم عبر معهد ديل كارنيجي للتدريب Dale Carnegie training institute، والذي توسع ليشمل تخصصات المبيعات والقيادة، وتدريب المتخصصين في الأعمال على مهارات العرض والإلقاء في ثمانين دولة وبخمس وعشرين لغة.

دراسات هاوثورن Hawthorne Studies:

بما كان ديل كارنيجي Dale Carnegie يقدم محاضراته، كان فريق من المتخصصين في جامعة هارفارد Harvard يقودهم إلثور مايو يُجري سلسلة من الدراسات، التي عرفت فيما بعد بدراسات هاوثورن Hawthorne Studies^(٢)، وهي الدراسات التي أجريت في مصنع هاوثورن Hawthorne التابع لشركة الكهرباء العربية في ولاية أيلنوي Illinois، حيث اتبعت إدارته مبادئ الإدارة العلمية في إنتاج الهواتف. لم يكن هناك اتصال يذكر بين المدراء والموظفين؛ حيث كانت قواعد العمل وتفاصيل الوظيفة تُشرح، وما كن على المدير سوى اتباعها بالسلطة والانضباط.

صممت مجموعة من المهندسين الصناعيين في الأصل دراسات هاوثورن Hawthorn، لقياس أثر زيادة الإضاءة في مناطق العمل على الإنتاج؛ حيث هدف المهندسون إلى إيجاد أفضل الظروف من خلال إجراء التجارب على الإضاءة، ولكن نتائج تلك الدراسة لم تكن مفهومة؛ فقد رادت الإنتاجية حتى مع تغيير الباحثين ظروف الإضاءة. فعندما اردادت الإضاءة ارتفع الإنتاج، كما استمر الإنتاج في الارتفاع عندما قام الباحثون بتثبيت مستوى الإضاءة وحتى عندما حُصت الإضاءة إلى المرحلة التي لم يتمكن فيها العمال من رؤية ما يفعلون، زادت الإنتاجية كذلك.

كانت نتائج دراسات الإضاءة هذه مزعجة للمهندسين الذين تعلموا مبادئ الإدارة العلمية ولاكتشف أسباب فشل فرضياتهم تلك، قام الباحثون بعزل مجموعة صغيرة من العمال ووضعها تحت المراقبة. وشملت هذه الدراسات الجديدة تعيينات في الرواتب ومواعيد فترات الراحة، وحداول العمل وطرقها بشكل عام. زادت الإنتاجية خلال الدراسات

بعض النظر عن التغيرات في ظروف العمل. وحلص الباحثون أخيراً إلى أن العلاقة بينهم وبين العمال هي التي أدت لتلك النتائج، حيث أظهر الباحثون اهتماماً شخصياً كبيراً بالعمال أثناء الحديث معهم وأبقوهم على علم بالتغيرات وهكذا كانت العلاقة التي وجدت بين الباحثين والموظفين، تختلف تماماً عن العلاقة بين المدراء والموظفين في أجزاء أخرى من المصنع.

ونظراً لاختلاف النتيجة عما كان متوقعاً، واصل المهندسون الصاعبون دراسة ظروف العمل وخلال المرحلة التالية قابل الباحثون آلاف الموظفين، لاكتشاف وجهات نظرهم حول ظروف العمل والمدراء والعمل بشكل عام. ولعل هذه هي المرة الأولى التي أجريت فيها مقابلات مكثفة في مكان العمل، إذ إن ممثلي الإدارة العلمية - في العادة - يكتفون ببساطة بملاحظة العمال، فيما يلتزم الباحثون الطريقة الأكثر فعالية لتسليم العمل. أما الآن فقد كان باحثوا

هاوثورن Hawthorne يسألون الموظفين عن مشاعرهم.	توقف وفكر
وُصِّح طرح الأسئلة أو المقابلات جرءاً من بيئة العمل.	تذكر يوماً طسب فيه المدرب في
وأشارت المقابلات إلى أن الأشخاص الذين يعملون في	برنامج تدريسي منك رأيك في
ظروف مماثلة يواجهون هذه الظروف بطرق مختلفة، كما	الموضوعات والحدود الرسمي
أنهم يطورون إليها شكل مختلف أيضاً. وحلص البحث	والطرق، أو ربما وقت ومكان
إلى أن مواقف الموظفين تعتمد على التنظيم الاجتماعي	الاجتماع
للمجموعة ومواقفهم في هذه المجموعات. وأوصى أحد	١ كيف أثرت قدرتك على قول
الباحثين الرئيسيين، وهو إلتون مايو، بأن يكون المديرون	رأيك في لكم الذي تعلمته؟
ودودين في علاقاتهم مع العمال؛ بالاستماع إلى مخاوفهم،	٢ كيف أثرت على اهتماماتك
وإعطائهم شعوراً بالمشاركة في القرارات، حتى يتمكنوا من	ودوافعك؟

تلبية احتياجاتهم الاجتماعية". في العديد من النواحي، كان كل من مايو Mayo وكارنيجي Carnegie متشابهين في توصيتيهما، وكلاهما يافص بشكل صارخ فلسفة الإدارة العلمية.

أو أنهم كانوا كذلك حقاً؟ هل يختلف منهج العلاقات الإنسانية في جوهره عن منهج الإدارة العلمية؟ يرى البعض أن كلا من مايو Mayo وكارنيجي Carnegie كنا يروجان لإستراتيجيات اتصالية إدارية تحكمية، لا تهدف إلا إلى تحقيق امتثال العمال للأوامر

وتشجيعهم على قبول السلطة الإدارية. ويتمثل جوهر منهج العلاقات الإنسانية في أن الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية والمشاركة يحسن الروح المعنوية، ونؤدي هذه الروح المعنوية بدورها إلى زيادة الامتثال للسلطة الإدارية في مدخل العلاقات الإنسانية، ويعنر الاتصال الإداري أداة لمراقبة العمليات التنظيمية.

على الرغم من أن التوجه العام للإدارة خلال تلك الحقبة قد يكون التحكم و لسيطرة، إلا أن منهج العلاقات الإنسانية قد أشار إلى أهمية الاتصال بين الأشخاص. وبسبب منهج العلاقات الإنسانية، تُعتبر إدارة المجموعات والاستماع وإجراء المقابلات الآن كلها جزءاً لا يتجزأ من الاتصال الإداري. وبالإضافة إلى ذلك، أنرر المنهج الإداري أهمية الهياكل التنظيمية. ودون توجهات العلاقات الإدارية والإنسانية، فإن الهدف الوحيد للاتصال الإداري هو حفظ السجلات وإعطاء الأوامر والحفاظ على الانضباط.

ولكن الاتصال الإداري يتجاوز هذه الوظائف. فكل عصر يعرف الاتصال بشكل مختلف، إلا أنه يساعدنا على فهم الاتصال بشكل أفضل داخل المنظمات المعاصرة، ونوع الاتصال الذي قد يكون مناسباً في المستقبل. على سبيل المثال، فإن مفهوم التدرج ليس مقبولاً تماماً اليوم في بعض المنظمات، فهل سيتم قبوله في عام ٢٠٢٠؟ وما هي القاعدة المقبولة للاتصال مع الموظفين الآخرين؟

المنهج السلوكي:

تغيرت وجهات النظر حول الاتصال الإداري خلال خمسينيات القرن العشرين. وقد حظي سلوك المدراء، بما في ذلك الاتصال، باهتمام واسع النطاق، حيث طبقت مبادئ كل من الاقتصاد والأنثروبولوجيا (علم الإنسان) وعلم النفس وعلم الاجتماع، على محاولات فهم الاتصال في العمل. وكان التوجه العام هو التطر إلى أعضاء المنظمة كنشر متكاملين، وليس كأدوات مستخدمة لإتمام العمل وكان بيتر دراكر Peter Drucker من بين أول معلمي الإدارة، الذين أكدوا أنه ينبغي معاملة العمال على أنهم أصول للشركة وليس مجرد مسؤولية عليها وقد أنشأ مفهوم اعتبار الشركة كمجتمع إنساني مبني على الثقة واحترام العامل، وليس مجرد آلة ربح كالأدوات الأخرى المستخدمة لإتمام العمل^(١).

ظهرت العديد من النظريات الإدارية خلال هذا العصر، مثل نظرية ماكجريجور Mc Gregor (X و Y)، وتسلسل ماسلو Maslow الهرمي للاحتياجات، ونظم ليكيرت Likert الأربعة للإدارة، وشبكة بليك Blake وموتون Mouton الإدارية، ومودج هرزبرغ Herzberg المثير للدافعية. وقد شُرحَت هذه النظريات في معظم الكتب المدرسية للإدارة الشاملة، حيث تحتوي على معلومات قيمة حول ما هو مطلوب للاتصال الإداري الفعال. ولكن لسوء الحظ، أصبحت التفسيرات النظرية للسلوك الإداري معقدة للغاية، معقدة جداً على معظم المدراء من جهة الفهم والتطبيق وقد وضعت العديد من البرامج التدريبية لمساعدة المدراء على تطبيق هذه النظريات، ولكنها كانت بلا فائدة تُذكر في كثير من الأحيان.

في ذات الوقت الذي كان تطوير النظريات حول السلوك في العمل يجري على قدم وساق، كان هناك الكثير من المحفزات أيضاً في مجال نظرية الاتصال. فعلى سبيل المثال، طور حي. إل. أوستن I. L. Austin نظرية أثر الخطابات، التي تؤكد على ضرورة استخدام بعض اتفاقيات الاتصال لكي تكون ذات فعالية. وطور ديفيد بيرلو David Berlo نموذجاً يؤكد على الاتصال باتجاهين^(١٢). كما تم إيلاء الاهتمام لتأثيرات الاجتماعية على الاتصال، ولكن للأسف، لم يعط السياق الاجتماعي للمدراء سوى اهتمام ضئيل أو معدوم^(١٣).

وبالإضافة إلى ذلك، تلقت طبيعة الهيكل التنظيمي اهتماماً واسعاً. وقد أدركت المنظمات في الخمسينيات والستينيات بأنها تختلف عن المنظمات الاجتماعية في أوائل ١٩٠٠؛ حيث طور كارل ويك Karl Weick نظرية التنظيم التي ساعدتنا على فهم طبيعة المنظمات وكيفية عمل الاتصالات داخلها وأوضح ويك Weick وآخرون أن المنظمات ليست مستقرة، أو كيانات ثابتة، فهي تتطور باستمرار. بالإضافة إلى ذلك، فإن شبكات الاتصال الداخلية والخارجية تتطور باستمرار، ويجب أن ينظر فيها المدراء عند الاتصال. على سبيل المثال، بدأت أهمية الشائعات والاتصالات غير الرسمية تلفت الانتباه، كما أن اختصاصات مدراء المعلومات بحاجة إلى تغيير من يوم لآخر. وفي وقت سابق، أعاد فايول Fayol إدراك أهمية شبكات الاتصال والهيكل التنظيمي عندما قدم مفهوم "الترُدُج". والآن، فإن المنظمات بأكملها وهيكلها يتلقون اهتماماً متجدداً^(١٤).

وقد كان لطبيعة السلوك الإداري والموظف، ودراسة الاتصال، وتحليل طبيعة المنظمات، آثار هامة بالنسبة للمدراء كجهات اتصال. ومع ذلك، وكما ذكرنا سابقاً، أدت هذه الدراسات إلى مجموعة معقدة من المعارف التي كان من الصعب على المدراء استخدامها ومن هذا المدخل السلوكي ظهر عصر تمكين الموظفين.

التمكين:

يمكن تسمية فترة التسعينيات بعصر التمكين؛ حيث يُعرف التمكين بأنه تقاسم السلطة، وتمنح السلطة أو المسؤولية للمرؤوسين في المنظمة^(١١) في المنظمة التقليدية كانت جميع سلطات اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا، ولكن منذ ظهور النهج السلوكي، شهدنا تحولاً كبيراً بعيداً عن مركزية السلطة. وبشجع التمكين الموظفين على المشاركة الكاملة في المنظمة. وقد بدأنا الآن نرى السلطة التي تُعطى للآخرين في المنظمة، حتى يتمكنوا من العمل بحرية أكبر لإنجاز وظائفهم.

في حين شهدت الشركات ازدياد معدلات المنافسة العالمية والنظور التكنولوجي السريع، اعتقد كثير من كبار المدراء أن التحدي عن السلطة المركزية من شأنه أن يعرر ويسرع تطوير المنتجات والمرونة والحدود؛ حيث أوضحت إحدى الدراسات أن ٧٤٪ من كبار المسؤولين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع قد أفادوا أنهم مبالون للمشاركة والمناقشة، واعتمدوا على الاتصال أكثر من القيادة، حيث وحدوا قيمة أقل في كونهم ديكتاتوريين أو استبداديين أو توسعيين (إمبرياليين)^(١٢).

ونقدم رسالة الرئيس التنفيذي إلى مساهمي شركة جنرال إلكتريك في التقرير السنوي لعام ١٩٩٠ مثلاً على فلسفة التمكين. في هذه الرسالة، أكد المدير التنفيذي أن المدراء يجب أن يتعلموا تفويض السلطات وتسهيل الأوامر والاسماع والثقة، وتحدث عن تبادل الأفكار لتطوير رؤية واحدة للشركة الصخمة.

ويعني تقاسم الرؤية تبادل المعلومات، بعكس ما يحدث في المنظمة التقليدية، حيث يكون كبار المدراء في كثير من الأحيان هم الوحيدون المطلعون على الوضع المالي للشركة، ولكن في المنظمات التي تحاول تمكين الموظفين، يتم تقاسم المعلومات مع الجميع. على

سبيل المثال، في شركة سبرينغفيلد المركزية لإعادة التصنيع في سبرينغفيلد بولاية ميروري، يعرف العاملون على الخط كل شيء يعرفه الرئيس تقريباً عن التكاليف والإيرادات، وإنتاجية الإدارات، والأولويات الإستراتيجية^(١٧).

ويمكن رؤية حركة التمكين في العلاقات بين الاتحاد والإدارة؛ أصبح أعضاء البقائات أكثر انخراطاً في القرارات الإدارية حيث توفر الإدارة المزيد من المعلومات لهم. والواقع أن تقاسم المعلومات عالياً ما يكون حراً من مفاوضات العقود^(١٨). ويمكن العثور على أعضاء من الإدارة وأعضاء من البقابة مشتركين في فرق العمل وتحسين الجودة.

وليس أمراً مفاجئاً أن محاولات التمكين واجهت العديد من التحديات؛ فشركة كاتربيلر، الشركة المصنعة للمعدات الثقيلة مثلاً، أصبحت مشاركة العمال أمراً مقدساً في أواخر الثمانينيات. ومع ذلك، عندما واجهت الصناعة مشاكل مالية، أصبح برنامج مشاركة الموظف صحية لمعركة مريرة بين الشركة وعمال اتحاد السيارات، وعادت علاقة الخصومة بين الاتحاد والإدارة. وبالتالي، فإن الاتصال في اتجاه واحد أكثر تواتراً مما هو متوقع في بيئة التمكين.

على الرغم من أن الجهود المبذولة اليوم لتمكين الموظفين قد تواجه مشاكل، فإنه يمكن محاولة تحريب عدد من الإستراتيجيات لتمكين الموظفين، ومن هذه الإستراتيجيات: مجموعات العمل المستقلة، والقيادة الذاتية، ومجموعات إيجاد الحلول، ودوائر الجودة. يمكن لهذه الإستراتيجيات أن تزيد من تمكين الموظفين، ولكن كما ذكر في مناقشة النهج السلوكي وبعض النظريات وبرامج التمكين، يمكن أن تصبح معقدة جداً يصعب تطبيقها، وغير مناسبة لكل منظمة معاصرة. ونتيجة لذلك، برز منهج الاحتمال كعلاصة إدارية منطقية في أوائل القرن الحادي والعشرين^(١٩).

منهج الاحتمال في إدارة الاتصال:

يظهر المدراء من ذوي الفعالية إلى الترابط ما بين مختلف جوانب المهام والشركات والاتصال. إن الفكرة الأساسية لمنهج الاحتمال هي أنه لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل تحتلف إستراتيجية الاتصال الملائمة من موقف إلى آخر. وتعتمد الإستراتيجية الأكثر فعالية على عدد من العوامل. وبناءً عليه، فإن منهج الاحتمال الأعلى فعالية في وقت ما ويمكن ما.

قد يكون غير فعال في موقف آخر. يعترف منهج الاحتمال بأهمية مواءمة مختلف المواقف مع إستراتيجيات اتصال متنوعة إن المنهج العلمي ربما يكون أكثر ملاءمة في موقف ما، بينما يكون بذل جهود مكثفة لتمكين العاملين أفضل في وضع أو مكان آخر.

وعلى سبيل المثال، ربما يصرخ المدير، أثناء الأزمات، في وجه مرؤوسيه ويوجههم بما هو مطلوب القيام به تماماً؛ لأن الاتصال المتبادل ربما يكون مصيعة للوقت. لكن أثناء الأوقات الأكثر هدوءاً، فإن النقاش ما بين المدير والتابعين له ربما يكون مناسباً. يسمح الوقت بالنقاش. إن كل إستراتيجية اتصال - النهج الأوتوقراطي المباشر والنهج التشاركي - تكون ملائمة في مواقف مختلفة.

هذا وقد شهد منهج الاحتمال رواحاً مؤخراً، وذلك لتعقيد الشركات، وبصفة خاصة في الشركات متعددة الجنسيات المتعددة الثقافات. يجب على المدراء تفهم أنه ليس هالك طريقة واحدة للاتصال؛ حيث يعتمد الاتصال الفعال على الموقف. ولا يعني ذلك القول، مع ذلك، أن الشركات المعاصرة تُدار بطريقة فوضوية. وعلى النقيض من ذلك، فقد تم التأكيد على المساءلة وأنظمة الرقابة مد إبهيار الشركات المتعددة الجنسيات مثل إبرون، أدلفيا،

وويرلدكو في أوائل القرن الحادي والعشرين. ويشدد

قانون ساربانيس - أوكسلي لعام ٢٠٠٢ (وبخاصة

القسم ٤٠٤)، على الحاجة إلى مراقبة العمل وعمميات التدقيق، والعناية من ذلك هي أنه في الوقت الذي أصبح فيه حوكمة الشركة أكثر شفافية،

فإن المعلومات تتدفق بسلاسة أكثر ويتكيف المدراء ذوي الفاعلية مع تعقيدات كل موقف عند الاتصال.

وباختصار، يمكن أن تستمد الأفكار الجيدة من

المناهج العلمية، الإدارية، العلاقات الإنسانية، السلوكية، وتمكين الاتصال. كما أن التحليل الإبداعي مطلوب لضمان أن إستراتيجيات الاتصال تتكيف مع مختلف الاحتمالات

توقف وفكر

١. ما هي بعض التعقيدات في بيئة أعمال اليوم التي تجعل نموذج الاحتمال ملائماً جداً؟

٢. كيف لمدراء اليوم تحديد لعوامل المساهمة في مواقفهم الخاصة؟

العوامل المؤثرة على احتمالات الاتصال:

يعرض الفصل (٢) طبيعة الاتصال ونموذجاً للاتصال الإداري. وتقدم هذه المناقشة ثلاثة احتمالات ينبغي النظر فيها عند وضع إستراتيجية للاتصال الإداري. فليس من الممكن مراعاة جميع الحالات؛ نظراً لأن كل مدير يواجه العديد من الحالات الفريدة. وعلى الرغم من ذلك، يمكن مراعاة الأحداث الرئيسية الحالية التي قد تؤثر على بيئة المدير تستعرض الأقسام التالية التأثيرات الاجتماعية والتحارية الرئيسية التي تؤثر على احتمالات الاتصال الإداري، وعلى وجه التحديد التنوع والمنافسة وجودة المنتج والأخلاقيات

التنوع:

يعمل الجميع في يومنا هذا مع سكان أكثر تنوعاً، مما كان منذ عقود قليلة مضت. وفي بداية عقد الستينيات، تبنت الولايات المتحدة التسامح والتنوع كرسالة إستراتيجية. وعلى الرغم من ذلك، لا يزال الحد من التحيز الثقافي في مكان العمل يشكل تحدياً للمدراء. ويعني هذا التحدي، الذي تتم مناقشته في هذا النص، أنه لابد للمدراء أن يكونوا قادرين على الاتصال مع مجموعة أكبر من الجمهور. بل إن عليهم كذلك مساعدة موظفيهم على رؤية التنوع كأصل مؤسسي بدلاً من الالتزام. ويسعى أن يكون المدير المعاصر على وعي خاص بأربعة أنواع من التنوع، والتي أصبحت أكثر حدة وانتشاراً وهي: الجنس، والثقافة، والعمر، والتعليم.

تنوع الجنس:

خلال العقود الثلاثة الماضية، كتب الكثيرون عن الاختلاف بين الرجال والنساء في طريقة الاتصال، كما وجه الاهتمام إلى كيفية اتصال النساء والرجال مع بعضهم البعض. وقد طُرحت أسئلة كثيرة: هل الرجال أكثر حزماً من النساء؟ هل يُظهر المرأة المزيد من الدعم الاجتماعي والعاطف مع الرملاء؟ هل يُبدي الرجال والنساء أنواعاً مختلفة من الآراء والملاحظات؟ هل تختلف أنماط القيادة بين الرجال والنساء؟ هل تنقل المرأة رسالة غير لفظية مختلفة بنفس الإيماءة؟ هل يستخدم الرجال الفصاء بشكل مختلف مع الرجال الآخرين مقارنةً بالنساء؟ هل يستخدم الرجال والنساء إستراتيجيات مختلفة مقنعة؟

في كثير من الحالات، لا تكون الإجابات على هذه الأسئلة وما شابهها واضحة. وعلاوة على ذلك، هناك أدلة على أن الإحانات تتطور عند حدوث تعيرات اجتماعية عامة. فالتحرش الجنسي هو مثال للعوامل المؤثرة على الاتصال بين الجنسين في العمل. عندما يفكر بعض الناس في التحرش الجنسي، فهم يفكرون باللمس أو القرب البدني، بينما التحرش الجنسي بالنسبة لآخرين قد يكون بكنة بديئة، أو نظرة العين المدققة، أو حتى القرب غير المتوقع وغير المرخّب به (يوحز الفصل (١٠) أكثر عواقب القهر الحاطن للسلوكيات غير اللفظية شيوعاً). هناك احتمال آخر للتحرش الجنسي في مكان العمل، وهو التعبير المفاخر للمشرف في جداول العمل، الذي يجعل من الصعب على العامل ترتيب رعاية الطفل أو المواصلات إلى أماكن العمل^{٣١}. فالمكرة هنا هي أن تعريف التحرش في مكان العمل يتطور ويتوسع ليعكس هذه التصورات.

ونظراً للطبيعة المتطورة للعلاقات في مجال الاتصالات وفي مكان العمل بين الجنسين، كانت الأخوة الهائية بشأن الاختلافات بين الجنسين في الاتصالات صعبة، ولكن تم تقديم حجج قوية بشأن الاختلافات. تتبني ديورا تانر، في كتابها الأكثر مبيعاً، قضية لدعم الاختلافات في أنماط الاتصال للرجال والنساء. وفي قيامها بذلك، تقدم أيضاً أسباباً مثيرة عن الرجال والنساء الذين لديهم صعوبة في الاتصال مع بعضهم البعض، وتشمل هذه الأسباب كلاً من الصفات الموروثة والسلوك المكتسب^(٣٢).

تعد الاختلافات في الاتصال بين الجنسين أمراً هاماً؛ بسبب الاختلاف النوعي المتزايد لنقوى العاملة. وفي حال لم يتمكن الرجال والنساء من الاتصال بنجاح مع بعضهم البعض، فسوف يواجهون صعوبة في النجاح. وأثناء الثورة الصناعية عندما سادت مدارس الإدارة العلمية، كان لدى المرأة أنواع معينة من الوظائف، وكان للرجل أنواع أخرى، وحصلت المرأة إما في الغالب على وظائف روتينية أو مستوى محقق في مجال التصنيع أو الأعمال الكتابية وفي حال أرادوا أن يكونوا مهنيين، فكانت خياراتهم سدرج في التدريس والتمريض وفي الوقت نفسه، كان الرجال أكثر تنوعاً في الوظائف مثل الإدارة والهندسة. وعموماً، عمل الرجال في الغالب مع الرجال، وعملت النساء مع أطفال أو نساء أخريات

ولكن اليوم يتاح للنساء فرصاً أكبر، ويتاح لهن الوصول إلى معظم المهن. ففي عام ١٩٧٦، شغلت النساء نسبة ٤٠ في المائة من القوى العاملة في الولايات المتحدة. وبحول عام

٢٠١٠، ارتفعت هذه النسبة إلى أكثر من ٤٧ في المائة^(٣٣). ويشير مكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة إلى أن بحلول عام ٢٠٢٢، سوف تزيد نسبة مشاركة النساء بنسبة ٥,٤ في المائة، وبذلك ستشغل النساء عالية القوى العاملة^(٣٤). كما انتقلت المرأة نحو الإدارة وفي عام ١٩٨٣، كان قد بلغ ثلث المدراء من النساء فقط، ولكن بحلول عام ٢٠١٢، ووفقاً لمكتب الإحصاء في الولايات المتحدة، شغلت النساء ٥١,٥ في المائة من المهن الإدارية والمهنية والمهن ذات الصلة^(٣٥). وعلاوة على ذلك، تصاعف عدد النساء اللاتي يعملن كموظفات في الشركات العشرة لأوائل لأفضل الشركات "فورتن ٥٠٠ Fortune 500 في أقل من عشرين عاماً، من ٨,٧ في المائة في عام ١٩٩٥ إلى ١٧ في المائة في عام ٢٠١٤^(٣٦).

وكما تم ذكره آنفاً، يمكن القول بأن الرجال والنساء يتصلون بشكل مختلف، وذلك ما يترتب عليه إخفاق الرجال والنساء، وعدم القدرة على الاتصال مع بعضهم لبعض في العمل وعلاوة على ذلك، فإن المرأة في الإدارة عادة ما تكون أكثر نفوذاً للمحاطر من الرجل، وتتخذ مسطوراً أطول أجلاً، وهي أكثر توجهاً نحو العلاقة ويسغي البطر في هذه الاختلافات بين الجنسين على أنها مكمنة وليست إشكالية؛ نظراً لأن البحوث تظهر أن التنوع في فرق العمل يؤدي إلى نتائج أفضل (انظر الفصل (٤) لإجراء فحص شامل للاتصالات الجماعية). ويجب على المدراء الفعالين مراعاة الاختلافات بين الجنسين، وبذلك جهود خاصة لتكييف اتصالاتهم.

التنوع الثقافي:

يحب أن يكون المدراء قادرين على الاتصال مع أشخاص من الثقافات الأخرى، وكذلك أشخاص من مختلف الأحاسيس والتنوع المتزايد للقوى العاملة في الولايات المتحدة، هو انعكاس لتنوع السكاني المتزايد. وتنح هذه الطاهرة الديمغرافية طيفاً متنوعاً من المصالح واللغات والثقافات، التي تؤثر على الطريقة التي يتم بها العمل. لم يعد يمكن أن يفترض أن الشخص النمودجي الذي يحترف ممارسة الأعمال، هو الأبيض غير المنحدر من أصل غير إسباني وفي عام ٢٠١٢، بلغت نسبة السكان المصنفين على أنهم من أصل غير المنحدرين من أصل إسباني، بواسطة مكتب الإحصاء في الولايات المتحدة ٦٣,٠٣ في المائة، ومن المتوقع أن تنحصر إلى ٦٠ في المائة بحلول عام ٢٠١٧. وفي حال استمرت المعدلات الحالية للتغير السكاني الوطني، كما كان الحال طيلة العشرين عاماً الماضية، وبحلول عام ٢٠٣٥ سوف

يموق أعداد البيض غير المنحدرين من أصل إسباني من قبل الأقليات. في الواقع، تملك ولايات هاواي Hawaii وكاليفورنيا California ونيومكسيكو New Mexico وتكساس Texas بالفعل أقلية من السكان البيض غير المنحدرين من أصل إسباني^(٣٦)

وعلاوة على ذلك، تشير التقديرات السكانية الرسمية إلى أن المجتمع الإسباني هو أكبر مجتمع عرقي في الولايات المتحدة؛ حيث بلغ عدد سكانه ٥٢,٨ مليون نسمة في عام ٢٠١٢ (١٦,٩ في المائة من السكان)، ليصل إلى ١٨,٤ في المائة من السكان بحلول عام ٢٠١٧^(٣٧) وفي عام ٢٠١٢، تم تقدير عدد السكان الأمريكيين المنحدرين من أصل أفريقي بنحو ٣٩,٥ مليون نسمة (١٢,٦ في المائة من السكان)، ومن المتوقع أن ينحفض إلى ١٢,٤٧ في المائة بحلول عام ٢٠١٧. وفي عام ٢٠١٢، تم تقدير عدد السكان الأمريكيين المنحدرين من أصل آسيوي بنحو ١٥,٢ مليون نسمة (٤,٩ في المائة من إجمالي الولايات المتحدة)، ومن المتوقع أن يصل إلى ٥,٢ في المائة بحلول عام ٢٠١٧^(٣٨).

ومن المهم بالنسبة لممارسة الأعمال، معرفة التكوين الديمغرافي للمناطق الجغرافية؛ بحيث يمكنها من توظيف المنتجات والخدمات والتسويق بشكل فعال. وقد ازدادت نسبة الإسبان بشكل كبير في العديد من مدن جنوب غرب الولايات المتحدة، في حين أن السكان الأمريكيين المنحدرين من أصل أفريقي، هم الأغلبية في بعض المناطق في جنوب شرق الولايات المتحدة. يمثل الأمريكيون الأصليون الأقلية السائدة في أجزاء من نيو مكسيكو New Mexico وأريزونا Arizona. وفي هونولولو Honolulu وسان فرانسيسكو San Fransisco، يمثل الآسيويون أكبر الأقليات. وكذلك كاليفورنيا California وهاواي Hawaii، هي الولايات التي لديها أعلى مؤشر للتنوع، والذي يعتر مقياساً لاحتمالية انتماء شخصين تم اختيارهم عشوائياً من نفس المنطقة، إلى مجموعات عرقية أو إثنية مختلفة. هذه الإحصاءات الديمغرافية ذات صلة بالمدرء؛ نظراً لأن الثقافات المتنوعة تمتلك قيم عمر مختلفة وأساليب اتصال. ويجب على المدرء أن يتعلموا الاتصال مع المدرء و موطفين الآخرين من جميع الخلفيات الثقافية. وفي أقل من عشرين عاماً، لن يكون هناك سباق الأغلبية في الولايات المتحدة، وعند هذه النقطة التي لن يكون استخدام مصطلح الأقلية له معنى.

يجب أن يكون المدراء قادرين على العمل مع الثقافات المتنوعة، سواء داخل المنظمات الخاصة بهم أو مع المنظمات الأخرى. وسرّداد الاتصالات مع الموظفين المدراء من الثقافات الأخرى كلما تحسّر النقل والاتصالات. على سبيل المثال، يجب أن يكون المدراء التنفيذيون مثل مدراء المشتريات؛ على دراية بالاتصال بين الثقافات المترتبة على زيادة الأعمال التجارية الدولية. كما أن التحالفات الشرائية الدولية تفشل أيضاً نظراً لضعف الاتصال^(٣١)، وهذا ما يعنى.

توقّف وفكر

١. تذكر إعلان تلفزيونياً أو إعلاناً مؤجّراً عن أحد المنتجات المفصلة لديك. كيف ناشد الرسالة المقبّعة حماهير متعددة الثقافات؟
٢. كيف يمكن تحسّسه؟

الاتصال الإداري بين الثقافات، والذي يتم مناقشته بالتفصيل في الفصل (١١).

وفي محاولة للتوصل إلى فهم السوق متعدد الثقافات المتنامية، تقدم الأعمال التجارية في الولايات المتحدة منتجات وخدمات مختلفة، وهي تستخدم بداءات إعلانية وترويجية جديدة. ووفقاً للتقرير السنوي عن الاقتصاد والثقافات المتعددة لمركز سيليج، كان لدى مستهلكي الأقليات ٢,٦ تريليون دولار من الدخل المتاح في عام ٢٠١٢، وهذه قوة هامة ومؤثرة في الاقتصاد الأمريكي. ويعد السوق الإسباني وحده أكبر من الاقتصادات كلها في جميع البلدان، باستثناء ١٣ بلداً في العالم، ومن المتوقع أن يرداد مع دخول المزيد من الإسبان إلى قوة العمل.

التنوع العُمري:

وهناك نوع ثالث من التنوع يجب على المدراء إدراكه، وهو التنوع العُمري. يعيش الأمريكيون لفترة أطول، ويرداد متوسط عمر الموظفين العاديين. وبحلول عام ٢٠٢٢، سيكون ٣٨ في المائة (٣٨٪) من سكان الولايات المتحدة فوق سن الخامسة والخمسين. ولأول مرة في التاريخ تعمل أربعة أجيال معاً. ووفقاً لمكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة، في المتوسط، كان أكثر من ١٦ في المائة من الأمريكيين العاملين في العام الماضي بين سن الخامسة والخمسين والأربعة والستين، وكان ما يقرب من ٥ في المائة (٥٪) منهم في سن الخامسة والستين على الأقل. وإضافة إلى ذلك، كان حوالي خمس العمال العاملين لا يقل عمرهم عن خمسة وخمسين عاماً^(٣٢).

لقد عاش العامل الذي يبلغ من العمر ثلاثين عاماً في عام ٢٠١٥ في عالم مختلف تماماً، عن العامل الذي يبلغ من العمر ستين عاماً فالبالغ من العمر ثلاثين عاماً، ولد في عام ١٩٨٥، ولم يشهد الاضطرابات الوطنية من حرب فيتنام، وشأ في عصر الثراء السبي، وهو متعطش للتكنولوجيا. تعد الشبكات الاجتماعية متعددة الثقافات ذات أهمية ويتذكر البالغ من العمر ستين عاماً حرب فيتنام، وقد تأثر بالانهيار الاقتصادي العالمي لعام ٢٠٠٨. وتعتبر الأوراق المالية الاقتصادية والوطنية من الشواغل الرئيسية.

قد تؤدي هذه الاختلافات في العمر والتجارب إلى صعوبات أكثر في الاتصال، أكثر مما هي ناحمة عادة عن الاختلافات الثقافية. على سبيل المثال، النظر في امرأة من أصل كوري وأخرى من أصل إسباني، واللذان تلعبان من العمر ثلاثين عاماً على حد سواء، ولدتا وبشأنات في صاحبة دالاس، وتلقتا تعليمهما في جامعة تكساس، وعملتا في دالاس. وقد تكون هاتان المرأتان أكثر شيوعاً، ونحذان من الأسهل الاتصال مع بعضهما البعض أكثر من المهاجرات من أصل إسباني أو جنوب شرق آسيا، البالغات من العمر ستين عاماً اللواتي يُشرفن عليهن يمكن أن يكون الاتصال عبر هذه الاختلافات العمرية تحدياً كبيراً في مكان العمل، وهو التحدي الذي لا يمكن للشركات تحمّله. فكل جيل مختلف، والمخاوف بين الأجيال أمر طبيعي، ولكن التوترات بين الأجيال تبدو قوية بشكل خاص بين المديرين والقادة في الثلاثينيات وأوائل الأربعينيات (الذين يطلق عليهم الجيل X) والعمال في العشرينيات (الذين يطلق عليهم الألفية). ووفقاً لباحثي كلية هارفارد لإدارة الأعمال، بدأ حين إكسر العمل عندما كان الاقتصاد بطيئاً، وكانت مساراتهم الوظيفية متأرجحة، وعندما شعروا بالصعف، قدّموا التضحيات الشخصية والعائلية لتحقيق النجاح. واليوم، فإن موظفيهم الشباب أقل رغبة في التضحية بوقتهم مع عائلاتهم. إنهم يتوقعون أن يتم تقييمهم على أساس الإنتاجية، وليس على أساس ساعات العمل في مكانهم، وعلى وجه الخصوص عندما يصبح موقعهم الجغرافي غير ذي أهمية بفضل أدوات التكنولوجيا. وتكمن ولاءاتهم في شكتهم الاجتماعية بدلاً من عملهم، ولا يخشون التعبير^{٣١}. ومن الواضح أنه عندما تتصادم القيم بين أرباب العمل ومروّسيهم، يصبح الاتصال الفعال عسر الفجوة بين الأجيال أكثر أهمية. ويجب على المدراء النظر في حالة الاحتمال هذه بسبب آثارها على إبقاء الموظفين، والانسجام وكفاءة مكان العمل.

التنوع التعليمي:

النوع الرابع من التنوع والذي يحب على المدراء الاعتراف به كحالة احتمالية هو المستوى التعليمي: نظراً لأن تعليم القوى العاملة يتغير بشكل كبير. ووفقاً لمكتب إحصاء السكان في الولايات المتحدة، فإن ٨٨ في المائة من سكان الولايات المتحدة الذين يبلغون من العمر ٢٥ عاماً وما فوق، هم من خريجي المدارس الثانوية على الأقل. وأفاد المكتب بمسويات تعليمية عالية قياسية لكل المجموعات العرقية والإثنية تقرباً والأمة عموماً وعلاوة على ذلك، فإن ٣٢ في المائة تقريباً من القوة العاملة المدنية لديها شهادة جامعية^(٣٢) ويعني ارتفاع مستويات التعليم أن الموظفين سيستانون المدراء بسهولة، ويريدون أن يكون لهم رأي فيما يتعلق بأي قرار يؤثر عليهم. في عصر الإدارة العلمية من فريدريك تيلور Fredrick Taylor، من الممكن للمدير أن يخبر الموظف المتعلم ما يجب القيام به ببساطة. وعلى الرغم من ذلك، يجب اليوم على المدراء الاستماع إلى الموظف وطلب المساعدة مع حل المشكلة.

وبخلاصة القول، التنوع في الجنس، والثقافة، والعمر، والتعليم، هي عوامل رئيسية تؤثر في حالات الطوارئ التي يواجهها المدير في مجال الاتصال. وبالمثل إلى القوى العاملة المتنوعة على نحو متزايد، يحتاج المديرون اليوم إلى تطوير الكفاءات، التي من شأنها تمكين الاتصال الفعال داخلياً مع أرباب العمل والمرووسين وزملاء العمل، وخارجياً مع العملاء والموردين والباعة، والهيئات التنظيمية والجمهور. ويعمل حوالي نصف شركات فورتنش Fortune 500 كموظفين في مجال التنوع^(٣٣)، وبضطلع هؤلاء الموظفون بمسؤوليات متنوعة ولكن في شركات مثل كولحيت بالموليف وحنزال إلكتروك، فإنها تقدم المساعدة الفردية وتنفذ برامج تدريبية متخصصة للمدراء، في محاولة لمساعدتهم على رؤية أن النوع في مكان العمر هو مفعلة بدلاً من التحدي.

المنافسة والسعي إلى تحقيق الجودة:

وكما هو موضح في القسم السابق، يعتبر التنوع حالة احتمالية هامة في مجال الاتصال الإداري. والثاني هو الجودة، وهي ميزة تنافسية للأعمال الحارية. وفي أواخر الستينيات،

تلقى الصحفي الفرنسي جان جاك سيرفان سكريير Jean-Jacques Servan-Schreiber شهرة كبيرة لكتابه "التحدي الأمريكي" The American Challenge^(٣٤). في هذا الكتاب، حذر الأوروبيين من أن الصناعات الأمريكية كانت متقدمة جداً على العالم الصناعي، وأن الولايات المتحدة أخذت في توسيع الفرق. ولكن في عام ١٩٩٢، فإن كتاب مثل الجودة أو غيرها: الثورة في الأعمال العالمية Quality or Else. The Revolution in World Business، أكدت على أن الجودة يجب أن تتحسن في حال أرادت الولايات المتحدة أن تبقى قادرة على المنافسة^(٣٥). وأشار إدوارد ديمينغ W. Edwards Deming أحد رواد السعي إلى تحقيق الجودة، إلى أنه من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، يجب أن تكون الأنظمة جاهزة لجمع الردود والملاحظات من الموظفين والعملاء. ويوافق المدراء المعاصرون الآن على فكرة أن الأعمال هي لعبة تنافسية على الصعيد العالمي، وأن الجودة مفتاح أساسي لتحقيق النصر الميزة التنافسية والجودة هي الكلمات الشائعة في الأعمال التجارية اليوم ولكن ماذا تعني الشروط؟

من الممكن اعتبار المنافسة جهداً من طرفين أو أكثر، يتصرفان بشكل مستقل لتأمين عمل الطرف الثالث، من خلال تقديم الشروط الأكثر حادية. وتعني السمة التنافسية أن المنظمة يجب أن تقدم منتجاً أو خدمة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من منافسيها وكذلك، الخدمة أو المنتج يجب أن تمتلك قيمة أكبر بنفس أو أقل الأسعار. توجد مساحة صغيرة للأخطاء، ويجب أن تكون الأجزاء المعيبة أجزاء طفيفة، أو أجزاء قليلة أو أجزاء غير مسموح بإعادة صياعتها، ومن الممكن تحمل بعض إصلاحات المنتج، ويجب أن تكون دورات التسليم قصيرة. ويلزم بذل جهود متواصلة لإيجاد طرق جديدة، لتحسين المنتج أو الخدمة مع خفض التكاليف

تشمل بعض الخصائص التي تحتاحها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية في أسواق اليوم، القدرة على القيام بما يلي:

- الوصول إلى الموارد.
- إضافة قيمة.
- تطوير قاعدة مهارات جيدة بين القوى العاملة.

- جذب الاستثمار.
- تطوير الخصائص غير السعرية التي تناسب الأسواق الأخرى.
- القدرة على تقديم الأسعار التنافسية.
- القدرة على تحقيق الكفاءة.
- استخدام التكنولوجيا.
- القدرة على الإبداع.

عند النظر إلى عوامل القائمة هذه، لاحظ كم منها يعتمد على كفاءات الاتصال الإداري بشكل مباشر. نعم، معظمهم. وفي يومنا هذا، يجب أن يكون المدراء قادرين على جمع المعلومات والأفكار، وتبادل البيانات، والتعبير والإقناع لصمان تحسين العملية بصورة مستمرة. يجب أن يكون المدراء حلقات اتصال ذات كفاءة وفعالية في بيئة سريعة التوتيرة وبنفسية للغاية. فهناك وقت محدود للاسترخاء والتفكير في إستراتيجيات الاتصال.

دعونا ننظر على سبيل المثال، تويوتا هي الشركة رقم (١) لصناعة السيارات في أمريكا (حسب الإنتاج) واعتباراً من يناير ٢٠١٤، كان ترتيب الشركة الرابعة عشرة في العالم (حسب الإيرادات). تعتمد تويوتا على أنظمة التصنيع، والتحكم الإحصائي في العمليات، وغيرها من الأساليب المثبتة في إطار إستراتيجية التحسين المستمر، لإنتاج المنتجات عالية الجودة التي يطلبها المستهلكون. وتساهم جميع العناصر، بما في ذلك اتصالات الإدارة مع المتعاملين والموردين والموظفين، في سمعة تويوتا بشأن الجودة^(٣١).

تستخدم العديد من المنظمات، من أجل تعزيز قدرتها على المنافسة، فرق عمل وظيفية شاملة، يتعلم فيها الموظفون مجموعة متنوعة من المهام ويعملون معاً، وهو تقريباً ما يتعارض تعارضاً مباشراً مع مدخل الإدارة العلمية. عندما يتم استخدام فرق العمل الوظيفية الشاملة، يجب على المدربين فهم وتنسيق مجموعة متنوعة من الأنشطة، ويجب أن يكونوا قادرين على الاتصال بمجموعة متنوعة من وجهات النظر.

في بعض الحالات، يجب تغيير الثقافات التنظيمية بأكملها، من ثقافة لا تكون فيها الجودة ذات أهمية تذكر، إلى ثقافته تقول: "الجودة هي الوظيفة الأولى"، شعار شركة فورد

موتورر مند الشماسيات. والشعار يمثل بإيجاز التعيرات الثقافية التي تحول العديد من الشركات القيام بها هذا يعني أنه لا بد للمدراء أن يكونوا قادرين على الاتصال بشكل يوضح رغبة حقيقية في الحودة، وبحب أن يكونوا على استعداد للاستماع للموظفين حول تحسينات الحودة. في عام ٢٠٠٣، في حين احتفل فورد بالذكرى السوية الـ ١٠٠، وقال الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة بيل فورد: "يعتمد نجاحنا بشكل دائم على متحاثنا وموظفينا... سيقوم بتطبيق تفكير جديد وتكنولوجيا مبتكرة، على كل ما نقوم به من العمليات التجارية الأساسية الخاصة بنا، إلى المنتجات التي تحدد من نحن كشركة" ويبدو أن هذا التعاني للحودة يؤدي ثماره. ففي عام ٢٠١٢، حصلت فورد على حصة في السوق في الولايات المتحدة، أكبر من حصة أي شركة أخرى لصناعة السيارات^{٣٧}.

هنا مثال بسيط على كيفية عمل ثقافة الحودة في المنظمة وقد اعتقد عدم تجميع سيارات فورد أن لديه طريقة أفضل لتركيب مرآة الأنواب. وبعد عدة مناقشات مع مديري الإدارات، تم تنفيذ إجراء أفضل^{٣٨}. وفي حال لم يكن المدبرون على استعداد للاستماع إلى ما يخص تحسينات الحودة، فلن يحسوا في تنفيذ ثقافة الشركات اللازمة.

الأخلاقيات:

ثمة حالات احتمالية رئيسية ثلاثة ينبغي على المدراء مراعاتها عند الاتصال، وهي أخلاقيات العمل. في السنوات الأخيرة، قد تحسدت مخاطر السوك غير الأخلاقي، من خلال فصائح كبرى في كل من العالمين السياسي والعالمي. وقد وُحِثت تهم الأخلاقيات ضد المسؤول التنفيذي الأكثر وضوحاً في الولايات المتحدة- الرئيس بيل كلينتون Bill Clinton- والموجهة بشأن اتهامه بالكذب في عام ١٩٩٨. وبعد مرور عقد من الزمن، أصبح رود بلاغوجيفيتش Rod Blagogjevich أول حاكم لولاية إيلينوي Illinois في التاريخ، يتم اتهامه باستغلال السلطة، وسط اتهامات بأنه حاول بيع مقعد مجلس الشيوخ الأمريكي الذي كان يشغله الرئيس باراك أوباما Barack Obama.

في أوائل القرن الحادي والعشرين، تم اتهام المدراء التنفيذيين في أدلفيا Adelphia، آرثر أندرسن Arthur Andersen، إنرون Enron، وورلدكوم WorldCom، ومارثا

ستيوارت أوميميديا Martha Stewart Omnimedia، هيلث ساوث HealthSouth، وغيرها من الشركات بالانتهاكات الأخلاقية الكبرى. الاحتيال المحاسبي، والتلاعب بالأوراق المالية، وعرقلة سير العدالة والكذب، وغيرها. وفي كثير من الحالات، تمت إدانة التنفيذيين المتهمين، وفي بعض الحالات دمرت شركاتهم. وقد أثارَت هذه الأحداث اهتماماً متزايداً بالمعايير الأخلاقية في مجال الأعمال التجارية.

بواجه المدراء المعصلات الأخلاقية والإجراءات على جميع المستويات، وليس فقط القادة السياسيون والمدراء التنفيذيون للشركات الذين يحطون باهتمام الصحفيين واليوم، تشمل القضايا الأخلاقية العليا في الأعمال التجارية الممارسات المحاسبية للشركات، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين المواطنين، والعلاقات في مكان العمل (التحرش)، والمساواة في الأحرار^(٣٣). فليست في الأمثلة التالية من القضايا الأخلاقية في الاتصال الإداري:

- كان المشرف على وكالة سفر على علم بأن وكلاءه من الممكن أن يحصلوا على مكافآت كبيرة، مقابل الحجر لمائة (١٠٠) عميل أو أكثر كل شهر مع شركة لتأجير سيارات، على الرغم من أن العملاء عادةً يرعون في وكالة تأجير يتم اختيارها على أساس أقل تكلفة. وعمل الوكلاء على أساس العمولة. هل ينبغي على المشرف "تحذير" رؤوسه، أو ينبغي الوثوق به في استخدام أفضل أحكامهم؟
- أبلغ المدير التنفيذي المسؤول عن مرفق توزيع القطع، الموظفين أن يخبروا عملاء الهاتف المحمول أن المحزون موجود في المخازن حتى لو لم يكن كذلك. واستغرق تحديد البود يوماً واحداً أو يومين فقط. لم يتأد أحد بسبب التأخير. هل من الأخلاق أن تقوم الشركة بإخفاء هذه المعلومات؟
- تساءل مدير المشروع في مهمة استشارية، عما إذا كان ينبغي استبعاد بعض الحقائق من التقرير، نظراً لأن المدراء التنفيذيين للتسويق الذين يدفعون التقرير، يظهرون بمظهر سيئ في حال أدرجت الوقائع. ما هي المسؤولية الأخلاقية لمدير المشروع؟
- طلب من شركة نصيب في أمريكا الشمالية نعمل في الخارج، أن تقدم مدفوعات نقدية (رشوة) إلى المسؤولين الحكوميين، ويتم إبلاغها بأنها متسقة مع العادات المحلية، على الرغم من كونها غير قانونية في أمريكا الشمالية. هل ينبغي على الشركة المصنعة تقديم مثل هذه المدفوعات؟

إن الإحانات على هذه الأسئلة ليست سهلة، وفي جو اليوم من السحرية وعدم الثقة، يوجد هامش ضيق لارتكاب الخطأ. يافش الفصل (٢) مفهوم ماح الاتصال، ويشير إلى أن الثقة ضرورية لتطوير ماح اتصال إيجابي. ولسوء الحظ، يواجه المدراء صعوبة في تطوير الثقة، عندما تواجه الكثير من الأمثلة الصارخة على ظاهرة عدم الثقة بين المدراء ولأفراد، مطالب أخلاقية متناقضة.

وليس هناك مجموعة ملموسة من القواعد الأخلاقية، ولا يوجد قانون للمتابعة لم يتم تدوين العديد من السلوكيات، ويجب على المدراء أن يكونوا حساسين للقواعد والقيم الناشئة فالحساسية للمفروق الدقيقة في الاتصال الأخلاقي، هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على ثقة الموظفين.

ونظراً لعدم وجود قوانين عالمية، فإن ما يراه شخص أو جماعة أخلاقياً قد يكون غير أخلاقي بالنسبة لأشخاص أو جماعات أخرى، وتعد مسألة أحد رشاوى مثال جيد؛ فهي مقبولة أخلاقياً تماماً في بلد ما، وغير أخلاقية أو ربما غير قانونية في بلد آخر. تساعد المنظمات المدراء في العديد من المشكلات

الأخلاقية التي تواجههم عند الاتصال، من خلال توفير المبادئ التوجيهية والحلقات الدراسية وحلقات لعمل في عام ٢٠٠٥، أنشئت الشركات ما يقدر بنحو ٦,١ مليار دولار على التدريب في مجال الأخلاقيات وهذا الجهد هو رد جري على قانون ساريسر أوكسلي لعام ٢٠٠٢، والذي يجعل المدراء التنفيذيين للشركات مسؤولين عن السلوك غير الأخلاقي لموظفيه، إلا إذا كان بإمكانهم إظهار أنهم قدموا التدريب الأخلاقي لهم^١.

تستخدم العديد من الشركات إستراتيجية أخرى، بعرض تحسين أخلاقيات الاتصال، فهي تصنع ميثاق أخلاقياً رسمياً، ويوضح الميثاق توقعات الشركة بشأن سلوك الموظفين، وتوضح أن الشركة تتوقع من موظفيها التعرف على الأبعاد الأخلاقية لسلوك الشركات

توقف وفكر

قم بمحضر ميثاق قواعد السلوك الخاص بشركة أو المهنة أو الصناعة لتي تهتم به.

١- من كتب ميثاق قواعد السلوك؟

٢- ما هي عواقب الالتزام به؟

٣- ما هي عواقب انتهاكه (إن وجدت)؟

٤- ما هي أهم أسباب وجود ميثاق لقواعد السلوك؟

والاتصال. قد تكون قواعد السلوك واسعة مثلما قد تكون محددة، ويتناول معظمها الاتصال الإداري. على سبيل المثال، أخذت الحربية التالية من ميثاق الأخلاق للشركة الدولية للورق، والذي نشرته على موقعها الإلكتروني.

ضمم هذا الميثاق الأخلاقي ليوضح قيمنا الأساسية في الالتزام والملكية والاحترام والتميز، والقوانين التي تحكم ممارستنا للأعمال، كما يوفر إرشادات لتعامل بساح مع التحديات الأخلاقية. ففي بنتنا العملية التنافسية، قد نتعرض أحياناً لمواقف تحترط طريقة حكمنا على الأمور. وعندما يحدث ذلك، فإن الميثاق سيساعدنا على الالتزام بروح ورسالة القانون^(١).

الخيار الآخر هو تشكيل لجنة للأخلاق، أو تكليف شخص للقيام بمهام المراقب أو الأمين على الأخلاقيات. باستخدام هذا المصيح، إما أن يتم تكليف أحد المدراء أو مجموعة من التنفيذيين للإشراف على أخلاقيات المنظمة، ويعملون بمثابة مستشارين لبقية أعضاء الإدارة التنفيذية ويوفر ذلك الفرصة لأي مدير بأن يتوجه إلى أحد الأشخاص أو مجموعة منهم، لطلب النصيحة في مسألة أخلاقية. وتنصح أهمية هذه الوظيفة في شركات مثل Xerox، حيث يرتبط هذا المسؤول بالمدير التنفيذي مباشرة.

التحول / الانتقال:

يعرض هذا الفصل التقديمي لمحة تاريخية عامة عن الاتصال الإداري، ولدي يحصل إلى أن منهج الاحتمال هو الأكثر ملاءمة، كما يقوم باستعراض ثلاثة عوامل تؤثر على الاحتمالات. إلا أن الإدارة التنظيمية وما يقابلها من اتصالات، في عملية تعير وانتقال دائمة لا يقوم المدراء بالاتصال اليوم كما كانوا يفعلون ذلك قبل خمسة عشر إلى عشرين عاماً مضت، كما أن أنماط وأساليب الاتصال هي الأخرى مستمرة في التعير إن التحدي الذي يواجهها هو فهم اتصالات الإدارة والبدء في الإعداد لهذه التغيرات.

في عام ١٩٨٢، كتب جون نيسبت John Naisbitt كتاباً قرئ على نطاق واسع عنوانه. "الوجهات الصالحة"^(٢). وقد عرض في هذا الكتاب عشرة تساؤلات أساسية، أربعة منها تتعلق

على نحو خاص بالاتصالات الإدارية. في البدء، أفاد أناس ربما ينتقل من مجتمع صاعى إلى مجتمع معوماني حدث هذا الانتقال مع التأثير الصحم لتقنية الحاسب الآلي والاتصالات العالمية التوجهات الثلاثة الأخرى ذات العلاقة: الانتقال من صناعة القرار المركزية إلى صناعة القرار لا مركزياً، وتحديد حلول الحوكمة محل التمثيل، وتصبح الشبكات أكثر أهمية من التسلسل الهرمي. وكل واحد من هذه التوجهات يتضمنان كلاً من الاتصالات المكتوبة والإدارية سوف تصبح أكثر تكراراً وكثافة. ومما يدل على هذه التوجهات، ازدياد التدريب على الاتصال لمدراء، والتأكيد المستمر على مجموعات العمل، وصناعة القرار من خلال فرق الحوكمة التي تضم جميع أصحاب المصلحة. وأمثلة على مثل فرق الحوكمة هذه، تتراوح من مستوى أعضاء مجلس الإدارة إلى مستوى المشروع، وهي تشترك بصفة عامة في إدارة تقنية المعلومات.

خلال السنوات القليلة الماضية، يبدو أن هذه التوجهات قد زاد في أهميتها. بعد مرور ثماني سنوات من صدور الكتاب الأصلي، كتب بيسبت وأنوردين Aburdene Naisbitt & متابعه للكتاب الأصل: التوجهات الصخمة Megatrends، بعنوان: "التوجهات الصخمة ٢٠٠٠ Megatrends 2000" في هذا الكتاب الأخير، أورد الكتان مره أخرى قائمة بالعديد من نفس التوجهات مما ورد في الكتاب الأصلي علاوة على ذلك، تم التشديد على الاتصال ما بين الثقافات. هذا وقد تحققت جميع تنبؤات (بيسبت Naisbitt)، التي قالت نمو الاتصالات الإدارية في كثافتها وأهميتها، وسوف تصبح لها المريد من الأهمية عالمياً وفيما يخص التبادل الثقافي.

قدم معهد إدارة المشاريع The Project Management Institute, Inc، والذي يقع مقره الرئيسي في ولاية بنسلفانيا Pennsylvania، دليلاً قوياً بشأن الرغم أن الاتصال الإداري يُعتبر كفاءة محورية ذات أهمية بالغة لحاج العمل. وشر معهد بنسلفانيا لإدارة المشروع في ٢٠١٣ تقريراً عميقاً بعنوان: "نبض المهية: التكلفة العالية لتدني الأداء: الدور الضروري للاتصالات" جاء التقريب نتحة لبحث تم القيام به على ما يربو على ١٠٠٠ مدير مشروع تنفيذي، وأصحاب أعمال ممن لهم علاقة بمشاريع ذات رأسمال كبير (٢٥٠,٠٠٠ دولار على الأقل) على نطاق العالم. وقد كشفت الدراسة المذكورة أن مبلغ ١٢٥ مليون دولار، تحقق

بها المخاطر في كل بليون دولار أمريكي تنفق على مشروع، ونسبة مُريضة بواقع 56% يحدق بها الخطر، نتيجة للاتصالات غير الفعالة مع أصحاب المصلحة. وبلا شك، فإن الاتصالات الفعالة هي عامل النجاح الأكبر أهمية في مباح عمل معقد يكتفه التنافس ومؤدى هذا التقرير هو "أن الشركات لا يمكنها أن تتحمل تجاهل هذا العنصر الرئيسي، لنجاح المشروع والربحية على المدى الطويل"^(٤٤).

ينافس هذا الكتاب الإستراتيجيات والتطبيقات المطلوبة لانتصا إداري فاعل لكن كما تم ذكره سابقاً، ليس كل إمكانية يمكن مناقشتها. ويجب على المدراء أن يظلوا مدعين وإستراتيجيين، أثناء تواصلهم في أوضاع عديدة متميزة وتتسم بالتحدي.

ملخص:

شهد الاتصال الإداري العديد من التغيرات منذ العصور القديمة والوسطى. وتناول هذا الفصل سبعة مراحل منفصلة: القديمة والوسطى، الإدارة العلمية، الإدارة الإشرافية، العلاقات الإنسانية، السلوكية، التمكين، والاحتمالات. وفي كل من هذه النماذج، تم التركيز بشكل أكبر على الاتصال الإداري.

ومن أجل فهم أفضل للمواقف الإدارية، تم تناول العديد من الديناميكيات المعاصرة المؤثرة في الاتصال، كما تمت مراجعة أشكال مختلفة من السوع كالجس والثقافة والعمر والتعليم. فمن المحتمل أن يصبح الأفراد العاملون أكثر تنوعاً في غالبية تلك الصفات.

وتؤثر الرعة في المرايا التنافسية - عبر منتجات مطورة وجودة في الخدمة - في الاتصال الإداري أيضاً. وكنتيجة لذلك، سيحدث كل شيء في فترات زمنية أقصر، ولا مجال للخطأ نتيجة للطلب على الجودة.

الأخلاقيات عامل آخر عصري مؤثر يجب أخذه في الاعتبار. وبالرغم من أخلاقيات الإدارة قد تتسبب بقرارات اتصالية صعبة، إلا أن الشركات توفر المساعدة عبر البرامج التدريبية ومواثيق الأخلاق، بالإضافة إلى تأثير هذه الديناميكيات على الاتصال المعاصر، تدل التوجهات على أن الاتصال سيصبح أكثر تكراراً وتكثيفاً، كما سيكون متعدد الثقافات كلما زادت أهميته.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١-١: الأخلاقيات والتقنية:

انتسم كريس Chris بينما يستلم بيانات التحليل من مشرفه. لقد كان يعمل من المنزل لدى شركة حي إي إنتش للقروض العقارية GEH Mortgage Company؛ حيث يقوم بتحليل تطبيقات القروض العقارية طوال الثلاث سنوات الماضية. إن هذا التطبيق الخاص لم يشتمل فقط على القروض العقارية المرئية، وإنما يشتمل أيضاً على المزارع بأكملها سواء منزلية أو تجارية. وكلما أوكلت إليه أي مهمة، فإنه لم يكن يعرف كيف يُحلل، وكان يقوم بالاتصال بصديقه جويل Joel الذي يعرفه منذ الدراسة الثانوية؛ لمساعدته في إنهاء هذه المهام، وكان عادة يعرض جويل Joel عن ذلك بشراب البيرة، عندما يتقابلان معاً في عطلة نهاية الأسبوع. عرف كريس Chris أن بإمكانه الوثوق في جويل للقيام بوظيفة جيدة في التحليل؛ لأن جويل Joel متخصص في كل من المالية والمحاسبة في جامعة إقليمية ومن ثم سوف يقوم كريس Chris بصياغة التحليل وفقاً للطريقة التي تتوقعها الشركة في تقديم التقارير، وقام كريس Chris بسرعة بإرسال بيانات التطبيق إلى جويل Joel عبر البريد الإلكتروني.

تم اعتبار كريس Chris على أنه أحد أكثر المحللين ثقة في تحليلهم بالقسم؛ بسبب عمله السابق والذي كان أغلبه يعتمد فيه على جويل. لقد تلقى الجوائز والعلاوات نتيجة لذلك، وكان يستمتع بعمله الناجح مع الشركة.

الأسئلة:

- ١ الطريقة المستخدمة من جانب كريس Chris ناحية شكل واضح، مع فتناع الشركة بالنتائج. هل هذا مجرد عمل جيد أم أن هناك مشكلة أخلاقية موجودة؟
- ٢ هل يجب على كريس Chris أن يعترف لمشرفه بذلك أم يستمر فقط في هذا الحداع الناجح؟
- ٣ ما هي مشاكل الخصوصية ما دامت المعلومات المستخدمة في هذه التحليلات هي معلومات خاصة وحساسة؟

٤- هل هذا النشاط يتوافق مع فكرة الانتحال الفكري؟

٥ هل الاتصال الإلكتروني والتنسيق عن بُعد تجعل أفعال كريس Chris أكثر تفصيلاً؟

الحالة ١-٢: مائة وعشرون عاماً من الاختلاف:

قال أحد المؤرخين عن الجنرال / جورج أ. كاستر Gen. George A. Custer "الجنرالات الذين قادوا الرجال كانوا نادريين، الجنرالات الذين انتصروا بالمعارك كانوا أكثر بدرجة. لا عجب أنه كان معبوداً من الرئيس لينكولن Lincoln. كل العالم يحب الفائز". في ٢٦ يونيو ١٨٧٦، قتل ٢٦١ جندياً لكاستر في معركة لتل بيح هورن Little Bighorn. يتساءل مؤرخ آخر: "هل كان كاستر Custer بطلاً أم أحمق؟".

في ٢٧ فبراير ١٩٩٦، تعلبت قوات التحالف لعملية "عاصفة الصحراء" Operation Desert Storm، التي كان يقودها الجنرال هـ نورمان شوارزكوف Gen. H. Norman Schwarzkopf على جيش صدام حسين، في انتصار سرعان ما أصبح معروفاً بالعالم على أنه "حرب المائة ساعة" قبل فترة وجيزة من شوب الحرب، نقل عن شوارزكوف Schwarzkopf قوله: "لقد أحررت عائلتي بأنه خلال الشهر الأول من أي حملة عسكرية، فإن الرجل المسؤول هو بطل، ثم كان الانهيار بعد ذلك".

إننا لا نفكر بشكر طبيعي أن القادة العسكريين كالمدرء، ولكمهم مسؤولون عن أفعال العديد من الجنود التابعين لهم في أوقات حاسمة يجب أن يكونوا وسائل اتصال فعالة في تنفيذ هذه المهمة. الجنرالان كاستر Custer وشوارزكوف Schwarzkopf، ساعداً في إظهار الاختلافات في الاتصال الإداري التي حدثت خلال الـ ١٢٠ عاماً الماضية.

قاد الجنرال كاستر Custer مائتين وواحداً وستين (٢٦١) رجلاً، على ظهور الخيل في حبوب شرق مونتانا Montana. قارن ذلك مع الجنرال شوارزكوف Schwarzkopf عندما تفكر فيه يخطو سريعاً تجاه المنيصة، في قاعة الاحتفالات بالطابق الرابع في فندق حياة ريجنسي بالرياض؛ ليلقي خطاباً أمام الصحفيين من جميع أنحاء العالم. لا شك أن هؤلاء المدرء كانت لديهم أنظمة مختلفة لدعم الاتصالات، ولكمهم أيضاً كانت لديهم مسؤوليات مختلفة. كان الجنرال كاستر يدير العملية من خلال ٢٦١ جندياً حياً كان الجنرال شوارزكوف

Schwarzkopf ينسق بين القوات العسكرية الدولية القوية، التي تتكون من نصف مليون بها فيها القوات الأمريكية الجوية والبحرية والجيش، وأيضاً القسم الأول من الدبانات التابعة للمملكة المتحدة، وكتائب من مصر والسعودية وفرنسا.

يا للفرق! لكن كان هناك تشابه تام في بعض الطرق التدريبية، وتم تدريس كليهما في الأكاديمية العسكرية الأمريكية، واجتازوا كليات الحرب العسكرية في فورت ليفينورث Fort Leavenworth، وتمركزوا في فورت رايلي Fort Riley. ولديهم خبرات في الخطوط الأمامية من المعارك، كما أن لديهم خبرات سابقة في الهرجة والانتصار

الأسئلة:

- ١- قارن بين أنظمة الاتصال الإداري لهذين المديرين، ما هي الأساسات المتشابهة؟ ما هو دور التقنية؟
- ٢- أي من الجرائير كانت وظيفته أسهل؟ برجاء الانتباه للإجابة على هذا السؤال بعناية! لأن كاستر Custer كانت لديه مجموعة أصغر بكثير من الرجال، بينما شوارزكوف Schwarzkopf كانت لديه تقنية متطورة وهيكلة تنظيمية.
- ٣- أي من هذين المديرين كان بحاجة أكثر إلى التدريب المتقدم في الاتصالات الإدارية؟ ولماذا؟
- ٤- كيف تقارن هذين الجرائير بمدراء الأعمال خلال نفس الحقبة الزمنية؟

الحالة ١-٣: كما يكون الجد تكون الحفيدة:

افتتح كلارنس Clarence متحراً للمنتجات الزراعية في مونتانا Montana خلال بدايات القرن العشرين، وكان حيرانه في المنطقة من صمم زبائنه، وكان كل شخص يسير داخل متجره يشعر بالراحة، وفي الواقع كانوا يفصلون الحلوس واحنساء فحار القهوة، أو تناول بعض المكسرات وحل المشاكل العالمية قبل تحميل مشترياتهم كان كلارنس Clarence يفتخر بنفسه؛ لأنه يعرف ما يحتاج إليه العملاء حتى يكونوا مرارعين ناجحين، ويقدم لهم البصائح اللارمة عن الماركات الأفضل التي تقضي على البراعيت في ماشيتهم، وأي مقوي يساعد الخيل المصاب بالمعص. بمرور الوقت، بقاعد وتولى ابنه سيث المسؤولية، وتوسعت الشركة إلى ثلاثة متاجر في ثلاث مدن، ولديه أربعة عشر موظفاً يعملون بدوام كامل.

وحيث إنه في عمر الشباب، كان سيث Seth يدرس بجامعة الولاية الحكومية، وحصل على شهادة جامعية في التجارة الزراعية، وقد كان متلهفاً لتطبيق ما تعلمه على الأنشطة التجارية العائلية، وكان مقتنعاً بأن التقية العامل الرئيسي للنجاح وليست العلاقات الشخصية. بمرور الأعوام، كان بكافح لتحويل سجلات والده القديمة والمكتوبة بخط اليد إلى ملفات إلكترونية أخيراً، قام بتثبيت نظام المعلومات القائم بشكل كامل على الحاسب الآلي، ويقوم هذا النظام بمتابعة المحرور والموظفين والحسابات. وقد كان يتأهى أحياناً بكوبه رجل أعمال، ولكن كلارنس Clarence تدمر من هذا المسمى، ورد بحسم قائلاً: "فقط افعل ما يفيد عملاءك، وسوف تفعل ما هو مفيد لنفسك".

عندما تقاعد سيث Seth وتولت استه كاثرين Kathy مسؤولية إدارة الشركة، والتي تمثلت حالياً ثلاثة وعشرين متجراً يعمل بها ٢٢٨ موظفاً في ثلاث ولايات، وكذلك شركة تابعة ذات ملكية كاملة لثماني عشرة محطة غاز تتضمن رؤية كاثرين Kathy على تقديم منتجات على نطاق أوسع من توريدات المزارع، وتريد أن تباع صورة لمررعة العائلة، وتشتمل متاجرها على الملابس والأحذية والقفعات والمحوهرات والأثاث المنزلي، وحتى الأسطوانات التي تتميز بموسيقى الريف والموسيقى الغربية.

وحدثت كاثرين Kathy نفسها ناسراً بشكل كبير من مكتب الشركة إلى العديد من المتاجر، وأصبح إيجاد الوقت لإدارة كل شيء يمثل مشكلة، ولكنها تمتلك اثني عشر موظفاً محترفاً في مكتب الشركة لمساعدتها، وتعمل شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني والفاكس على مساعدتها بشكل هائل.

الأسئلة:

- ١ كيف اختلفت متطلبات الاتصال لكلارنس Clarence في بدايات القرن العشرين وكاثرين Kathy في بداية الألفية الثانية؟
- ٢ كيف ترى اختلاف السلوك الإداري لكلارنس Clarence وكاثرين؟
- ٣ ما هي أوجه التشابه بين كلارنس Clarence وكاثرين Kathy كرؤساء للشركة؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e، لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Towers Watson, Inc., «Change and Communication ROI: The 10th Anniversary Report» (2013-2014), accessed May 10, 2014, www.towerswatson.com.
2. C. George, The History of Management Thought (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972), chaps. 1 and 2.
3. Edwin A. Locke, "The Ideas of Frederick F. Taylor," Academy of Management Journal, January 1982, pp.41-44.
4. Wilham F. Muks, "Worker Participation in the Progressive Era: An Assessment by Harrington Emerson," Academy of Management Review, January 1982, p. 101.
5. "McRisky," BusinessWeek, October 21, 1991, pp. 114-117.
6. Henri Fayol, General and Industrial Management (London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949), pp. 3-13.
7. M. Richetto, "Organizational Communication Theory and Research: An Overview," in Communication Yearbook 1, ed. B.D. Rubin (New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1977).
8. Dale Carnegie, How to Win friends and Influence People (New York: Simon & Schuster, 1936).
9. F.L. Roethlisberger and W. Dickson, Management and the Workers (New York: Wiley & Sons, 1939).
10. F. Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization (Boston: Harvard Business School, 1947).
11. John A. Byrne, "The Man Who Invented Management: Why Peter Drucker's Ideas Still Matter," Business week, November 28, 2005, pp. 97-106.
12. J.L. Austin, How to Do Things with Words (Oxford: Oxford University Press, 1962); and David I. Berlo, "Human Communication: The Basic Proposition," in Essay on Communication (East Lansing, MI: Department of Communication, 1971).
13. Larry R. Smeltzer and Gail F. Thomas, "Managers as Writers: Research in Context," Journal of Business and Technical Communication 8, no. 2 (April 1994), p. 186.
14. K. Weick, The Social Psychology of Organizing, 2nd ed. (Reading, MA: Addison Wesley, 1979).
15. Edwin P. Hollander and Lynn R. Ottermann, "Power and Leadership in Organization," American Psychologist 45 (February 1990): pp. 179-189.
16. Thomas A. Stewart, "New Ways to Exercise Power," Fortune, November 6, 1989, pp. 52-64.
17. John Case, "The Open Book Managers," Inc., September 1990, pp. 104-105.

18. Stephanie Overman, "The Union Pitch Has Changed," *HR Magazine*, December 1991, pp. 44-46.
19. Robert L. Rose and Alex Kottowitz, "Strife Between UAW and Caterpillar blights Promising Labor Idea," *The Wall Street Journal*, November 23, 1992, p. 1.
20. Fatima Goss Graves, Liz Watson, Katherine Gallagher Robbins, Lauren Khouri, and Lauren Frohlich, "Seventeen Million Reasons Low Wage Workers Need Strong Protections from Harassment" (National Women's Law Center Report, April 1, 2014), http://www.nwlc.org/sites/default/files/pdfs/final_nwlc_vancereport2014.pdf.
21. Deborah Tannen, *You just Don't Understand* (New York: Ballantine Books, 1990).
22. U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States: 2012. Labor Force, Employment, and Earnings, Table 616, p. 393.*
23. Mitra Iooss, "Labor Force Projections to 2022," *Monthly Labor Review*, December 2013, www.bls.gov/EEMP.
24. U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States: 2012. Labor force Employment and Earnings, Table 616, p. 393.*
25. Sallie Krawcheck, "Diversity Corporate America," *Time*, March 24, 2014, pp. 36-37.
26. Esri, "Minority Population Growth: The New Boom: An Analysis of America's Changing Demographics" (2012), www.esri.com/data.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Michael R. Leenders, Harold E. Fearon, and Wilbur B. England, *Purchasing and Materials Management*, 10th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1993), p. 480.
30. Philip Moeller, "Challenges of an Aging American Workforce," *U.S. News & World Report*, June 19, 2013, <http://money.usnews.com/money/blogs/the-best-life/2013/06/19/challenges-of-an-aging-american-workforce>.
31. Tammy Erickson, "Ten Reasons Gen Xers Are Unhappy at Work," *Harvard Business Online*, May 15, 2008, accessed August 20, 2008, <http://www.businessweek.com>.
32. U.S. Census Bureau, *Educational Attainment in the United States, 2013*, <https://www.census.gov/hhes/socdemo/education/data/cps/2013/tables.html>.
33. Julie Amparano Lopez, "Firms Elevate Heads of Diversity Programs," *The Wall Street Journal*, August 8, 1992, p. B1.
34. Jean Jacques Servan Schreiber, *The American Challenge* (New York: Atheneum, 1968).

35. Lloyd Dolyns and Clare Crawford-Mason. *Quality or Else: The Revolution in World Business* (New York: Houghton Mifflin, 1992).
36. Mary Connelly, "Toyota's Ad Constants: Stress Quality, Seek a Feel Good Connection" *Automotive News*, October 29, 2007.
37. Daniel Miller "One Way that General Motors Trails Cross-Town Rival Ford Motor Company" *The Motley Fool*, March 20, 2014, <http://www.fool.com/investing/general/2014/03/20/one-factor-where-general-motors-trails-cross-town.aspx>.
38. Netpiper Auto News, July 6, 2003, accessed January 16, 2006, www.autoemirates.com/netpiper/news/details.asp?NID=997.
39. Jonathan Lister, "Top Ethical Issues Facing the Business Community," *Houston Chronicle* May 14, 2014, <http://smallbusiness.chron.com/top-ethical-issues-facing-general-business-community-25417.html>.
40. William Raspberry "Straighten the Crooked and White Collared? Good Luck," *Houston Chronicle*, November 21, 2005, p. B7.
41. <http://www.internationalpaper.com/documents/EN/ethics/IPCodeofConduct.pdf>
42. John Naisbitt, *Megatrends* (New York: Warner Books, 1982).
43. John Naisbitt and Patricia Aburclene. *Megatrends 2000* (New York: William Morrow, 1990).
44. Project Management Institute, Inc. "Pulse of the Profession." In *Depth Report: The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications*, May 2013, p. 2, accessed August 5, 2014. <http://www.pmi.org/knowledge-center/Pulse/Pulse-Communications.aspx>.

الفصل الثاني

عملية الاتصال الإداري

اليوم أصبح الاتصال نفسه هو المشكلة. لقد أصبح المجتمع الأكثر تواصلاً في العالم. كل عام نرسل أكثر ونستقبل أقل.

- آل رايس Al Ries، رئيس شركة تراوت وريس للإعلان Trout & Ries Advertising, Inc.

سواء كان العمل في مستشفى أو مصنع أو مشاة خدمية، فإن المدراء يقضون أكثر من ٧٥٪ من وقتهم في الاتصال، ولا يعتبر هذا الوضع عرياً بالنظر إلى حجم المعلومات المسؤول عنها المدير. ويواجه مدراء العموم تحديين رئيسيين - معرفة ماذا يفعلون فيما يتوجب عليهم التعامل مع الحجم الضخم من المعلومات ونصيفها، وإبحار الأعمال عبر مجموعة متنوعة من البشر^(١). إن الاتصال الفعال هو مفتاح التخطيط والقيادة والتنظيم، وتوجيه إمكانيات المنظمة لتجاوز هذه التحديات.

الاتصال. هذه العملية الأساسية والضرورية التي يستخدمها المدراء في التخطيط والقيادة والتنظيم والتوجيه، ليست بالأمر السهل. فمن أجل فهم رسالة المدير، يجب أن تكون قادراً على استيعابها وتفسيرها. وتصبح العملية أكثر تعقيداً عند الاتصال بمجموعة من الأشخاص، بسبب تعدد طرق الاستيعاب والتفسيرات الممكنة.

تقوم العملية الاتصالية عموماً على تبادل للرسائل المكتوبة من بعض الرموز مثل الكلمات أو الإيماءات. ويعتمد فهم الرسائل على وجود معنى عام أو إطار مرجعي واضح لهذه الرموز. وقد تكون معاني الرموز واضحة في ذهنه عند إرسال الرسالة، ولكن عندما تختلف هذه المعاني لدى مستقبل الرسالة تصبح الرسالة غير مفهومة. والحقيقة أن العملية الاتصالية أكثر تعقيداً، ليس لأن معاني الرموز تختلف باختلاف الأشخاص، بل لأن تلك المعاني تتغير وتختلف باختلاف تجاربهم أيضاً.

في هذا الفصل نقوم باحتبار معايير الرموز المتطورة والمتغيرة ذات العلاقة بالاتصال الإداري، كما نقوم بتحليل العوامل الإنسانية التي تدعم أو تصعب فهمها. بالإضافة إلى ذلك، نقدم

مؤدحاً للمدخل الإستراتيجي للاتصال، الواجب على المدراء اتباعه عند إرسال رسائلهم. وأخيراً، يناقش ثلاثة أخطاء حرجة (قائله)، يجب على المدراء تجنبها من أجل الاتصال بشكل فعال.

مستويات الاتصال الإداري:

يمكن أن يتم الاتصال الإداري على خمسة مستويات مختلفة.

١. المستوى الذاتي (الاتصال الداخلي للإنسان).

٢. المستوى الشخصي (بين الأشخاص).

٣. المستوى الجماعي (على مستوى الجماعة).

٤. المستوى التنظيمي.

٥. المستوى الثقافي (بين الثقافات)^(١).

لا يوجد مستوى أكثر أهمية من الآخر، ويمكن أن يحدث الاتصال على أي مستوى من هذه المستويات أو جميعها في وقت واحد.

يركز الاتصال الذاتي على السلوك الداخلي مثل الملاحظة والإبصار والقراءة، وهي النشاطات التي تتضمن البحث عن المعلومات. وبناءً على ذلك، فإن هذا المستوى الاتصالي هم للمعاية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل الإدارية؛ لأن القرارات الفعالة تحتاج لمعلومات دقيقة.

أما المستوى الثاني فهو الاتصال بين الأشخاص، وفي هذا المستوى يتم تبادل الآراء والأفكار بين شخصين أو أكثر، إما لتبادل المعلومات أو توفير التعديّة الراحعة (العكسية)، أو ببساطة للحفاظ على الأواصر الاجتماعية.

ويمثل الاتصال الجماعي المستوى الثالث، وأكثر أشكاله شيوعاً الاجتماعات، والتي قد تكون رسمية أو غير رسمية. ويناقش الفصل (٤) الوظائف المتعددة للاجتماعات الرسمية.

ويأتي رابعاً المستوى التنظيمي للاتصال، والذي يتم داخل شبكات الاتصال المهية التي تربط أعضاء عاملين في أية شركة أو منظمة. ويعنى الاتصال التنظيمي بالطريقة التي يتم بها ربط مجموعة من المهام لإنجاز عمل ما.

خامساً، يحتص المستوى الثقافي للاتصال بالتفاعل بين الأشخاص من ثقافات مختلفة. وكما سيرد في الجزء اللاحق من هذا الفصل، يتزايد حدوث الاتصال الثقافي نتيجة لتطور الاتصالات ووسائل المواصلات^(١٧).

ولأهمية الموضوع، فقد خُصص الفصل الحادي عشر للاتصال الثقافي.

الاتصال سيوك يقوم به طوال حياتنا، وغالباً ما ننظر إليه على أنه أمر بديهي، فقد تصل لمصّب إداري دون أن يسبق لك تحليل سلوكك الاتصالي منعماً وبشكل متأن، فقد أصبح هذا الأمر كما لو أنه أمر طبيعي وتلقائي. على أية حال، قد تتسبب عدم القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في خلق المشاكل لك كمدير. وكما تستدعي عملية مالية ما العديد من القرارات المحاسبية المحتلقة، يفترض أن أي موقف انصالي يستدعي القرار الاتصالي الإستراتيجي ولا يقوم المحاسب بتدوين العمليات المالية (دائر / مدين) بشكل بديهي، بل إنه يتحد سلسلة من القرارات التحليلية، لضمان أن كل عملية تتم بشكل صحيح. ولسوء الحظ، فإن نفس المحاسب قد يتواصل في موقف حرج. بشكٍ قد يبدو سليماً، ولكن دون القيام بتحليل إستراتيجي مشابه.

منهج إستراتيجي:

تُحلل المناقشة اللاحقة عناصر مستقلة للمدخل الإستراتيجي للاتصال. وعموماً لا تحدث هذه المتغيرات بشكل مستقل، مثلما لا يمكن تحليلها في السياق الإداري بشكل مستقل أيضاً؛ فهي تعتمد على بعضها البعض بشكٍ كبير، كما يتأثر كل منها بالآخر. على سبيل المثال، إن نفوذ الشخص الذي يرسل الرسالة والشخص الذي يستقبلها، والعرض من الرسالة والمنظمات ذات العلاقة، كلها عوامل متداخلة ومتراطة فيما بينها. وبالرغم من أن المناقشة اللاحقة تتطرق لكل مكون بشكل مستقل، فإننا نذكر بتأثير كل متغير يؤثر على المتغيرات الأخرى.

ويمكن مقارنة المدخل الإستراتيجي بالصلة (نات البصل)؛ حيث تقع الإستراتيجية في لب الصلة الذي لا يمكن الوصول إليه دون إزالة العديد من الطبقات وبرعها، وسنختبر أولاً الطبقة الخارجية للصلة، والتي يمكن مقارنتها بالبيئة التي يحدث فيها الاتصال.

الطبقة الأولى:

تتكون الطبقة الأولى من البيئة الاتصالية، والتي تتضمن مراعاة مناخ المنظمة وثقافتها، والليذان ستنم مناقشتها في الفرع اللاحق.

المناخ الاتصالي:

للأصلاا السابقة تأثير تراكمي بالطبع، وفيما إذا كانت علافة الموظف بالإدارة تسودها الثقة والافتاح أم أنها معلقة ودفاعية^(٩). وعندما تسود الثقة والافتاح في مناخ المنظمة، فإن ذلك يسهل من الاتصال داخلها؛ حيث يبدو أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الاتصال المفتوح والثقة، ويمكن لأحداث الرئيسية في دورة حياة المنظمة أن تؤثر على المناخ الاتصالي. فعند إعادة هيكلة منظمة ما أو وجود حطة للاندماج -مثلاً- يقلل المدراء من المعلومات (المتدفقة) عبر القواا الرسمية أما نتيجة هذا الفراغ المعنوي، فهي قلق الموظف وانعدام ثقتهم. وفي مناخ كهذا، يقل الموظفون على بعضهم معتمدين على الإشاعات؛ لمعرفة البعيراء المرتقبة وقرارات تسريح الموظف. تدني الإنتاجية لن يكون بالأمر المفاجئ.

وفي المقابل، فإن السحاب يؤا السحاب؛ حيث يؤدي الاتصال الفعال إلى الثقة والافتتاح، وبالتالي يؤدي لتطوير الأداء الوظيفي عامة^(١٠).

وتباعاً، سيصبح الاتصال الفعال أسهل في المستقبل نتيجة لوجود الثقة والافتتاح، ولكن السماح الإيجابي هـش على أية حال. فعند حدوث خطأ خطير أو خطأين، يمكن للبيئة الإيجابية أن تقلب سريعاً، لأخرى بسودها انعدام الثقة والاتصال المعلق، مما يجعل الاتصال المستقبلي أكثر صعوبة. ولهذا السبب، فإن المهارا والمبادئ التي ستنم مناقشتها في الفصول اللاحقة مهمة جداً يجب على المدراء تفادي الأخطاء الاتصالية التي قد تسبب في خلق مناخ سلبي.

المحيط الثقافي:

الثقافة هي العصر الثاني في الطبقة الخارجية لنموذجنا تحدث جميع الاتصالات في إطار الثقافة، التي تعتبر بمثابة الرابط الذي يربط أعضاء الدول أو المنظمات سوياً، من خلال

القيم المشتركة والرموز والشخصيات الاجتماعية. وتبقى الثقافة تحت عتمة الوعي الواعي؛ لأنها تتضمن افتراضات مؤكدة عن الطريقة التي ينظر بها وكيف يشعر

توقف وفكر	وتحدد الثقافة الوطنية إلى حد كبير
١. ما مدى قوة الإشاعات في مكان عملك مقارنة بقنوات الاتصال الرسمي؟	الطريقة التي نتواصل بها، كما أن اللغات تختلف بحسب الثقافات بطبيعة الأمر، حيث يتوجب على المدراء معرفة المزيد من الأعراف والتقاليد في هذا المجال. على سبيل المثال، قد ينظر المدير الأمريكي إلى شريكه البريطاني على أنه محافظ، بينما ينظر لزميله الإيطالي على أنه متحرر (منفتح) وفيما تعتبر الإدارة البيروقراطية مقبولة في الهند، فإن مهجراً أكثر مشاركة وتفاعلية أمر متوقع في الولايات المتحدة
٢. ما مدى دقة الإشاعات مقارنة بالرسائل الرسمية؟	
٣. ما مدى اكتمال الإشاعات مقارنة بـرسائل الرسمية؟	
٤. من أي مصدر تمسح الحصول على المعلومات التي تصحها في لعمري؟	
٥. ما الذي يستطيع المدراء عمله لتقوية أو إضعاف الشائعات؟	

الأمريكية. ويناقش الفصل (١١) مدى تأثير الثقافة الوطنية على الاتصال في عالم الأعمال بشكر أكثر تركيزاً ونوثر الثقافة التنظيمية كذلك على الطريقة التي يتواصل بها المدراء. وإن فكرت بشركاء ذات ثقافة قوية مثل Southwest Airlines, Zappos, Google, Stonyfield Farms, Whole Foods وعملاً شاقاً. إن القادة متصلون وفعالون ومحفرون فاعلون كذلك؛ حيث يقومون بتوضيح رؤية المنظمة وهدفها وقيمها بوضوح وبشكل مستمر دائم. وتشير البحوث إلى وجود علاقة ما بين الثقافة والجاذب التنظيمي^(١). ولثقافات التي تعتمد على الأداء تتمتع إحصائياً بنمو مالي أفضل. وساهم الثقافات القوية في خلق الزام عالٍ من قبل الموظفين، وكذلك فرق عمل مترابطة، وتركيز عالٍ على الأهداف في كامل المنظمة، بالإضافة لأنظمة اتصالية متطورة جيداً.

ولتشخيص مدى قوة ثقافة شركتك، انظر إلى من حولك خلال الاجتماع القادم أو أثناء تناول الغداء، واستمع للمداخلات. تأمل كيف يتخذ القادة القرارات ويقومون بتعظيمها

على سبيل المثال، يتم استخدام البريد الإلكتروني في أي طلب أو اقتراح، أو لتبادل المعلومات في بعض الشركات، بينما المحادثات وجهاً لوجه هي النمط السائد للاتصال في أخرى

ولا يقتصر تأثير الثقافة التنظيمية على اختيار قناة اتصال معينة، حيث يمكن للثقافة بحكم وجودها في الواقع الملموس للمنظمة - أن تشجع التدفق المعلوماتي مثلما يمكنها فعل العكس. عندما يتم تصميم المكاتب بأبواب مغلقة وممرات طويلة فارغة وكاميرات مراقبة وقطع أثاث، فهي احتمالات إقامة محادثات ودية وغير رسمية بين الموظفين العاملين في ثقافة كهذه؟ وعلى النقيض، يمكن لتصميم المكاتب أن يتضمن مكاناً واسعاً مفتوحاً حالياً من الجدران، يتضمن العديد من أماكن الجلوس والموسيقى والطعام والندوات الطبيعية وبافورة مياه، حيث يستطيع الجميع مشاهدة المكان المفتوح. في مثل هذه البيئات، يمكن ملاحظة قيم المنظمة الثقافية فيما يتعلق

بالاتصال المفتوح.

توقف وفكر

- ١ كيف تؤثر ثقافة المنظمة التي تعمل بها عليك كر يوم؟
- ٢ هل تلهمك أم أنها تقف في طريقك؟
- ٣ ما الذي يقود ثقافتك؟
- ٤ من هم قادة الرأي الذين يعررون قيم المنظمة التي تعمل بها؟

ولا يوفر التحليل الثقافي إجابات كافية لكل الأسئلة، ولكنه يساعد في فهم القيم المقبولة بشكل عام، والتي تتضح من خلال الممارسات الاتصالية في المنظمات. على سبيل المثال، إذا كانت الاستقلالية ذات قيمة عالية، تكون الحاجة لاستخدام المنهج الإقناعي أكبر من منهج

توجيه الأوامر (الأمر). وإن كانت الرسمية ذات قيمة عالية، فقد تحتاج لاستخدام نسخة ورقية بدلاً من مكالمات هاتفية إن كانت الفواصل التقنية المكثفة جزءاً من ثقافة المنظمة. فإن كل التقارير قد تحتاج لوصيحية تقني. وإن كان للعناور قيمة، فإن المعلومات تتدفق بحرية وسلاسة بين كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

ولأنها توفر الأشكال المقبولة من الاتصال، تعتبر الثقافة والمحيط بمثابة القشرة الخارجية من البصلة كما شبهناها في تحليلنا، والذي يتضح في شكل (١-٢). وبحسب على المدراء تحليل هذه الطبقة فيما يقومون بتطوير إستراتيجيتهم الاتصالية.



شكل (١-٢) الطبقة الأولى من النموذج الإستراتيجي

الطبقة الثانية:

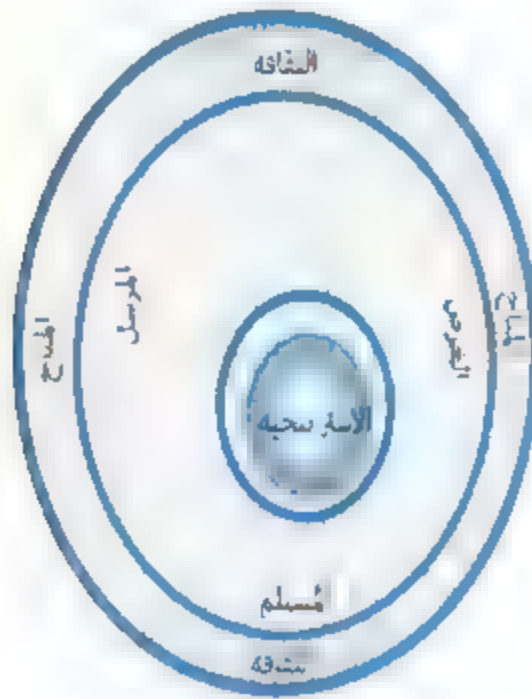
بالإضافة إلى مراجعة الحواش الثقافية وتلك المحيطة بالبيئة الاتصالية، يحذر بالمدرء وضع المرسل والمستقبل وهدف الاتصال في الاعتبار. ويوضح الشكل (٢ ٣) هذه المتغيرات الثلاثة، والتي تشكل الطبقة الثانية من النموذج الإستراتيجي للاتصال. لاحظ بأن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة دائرية، وليست على خط واحد (خط طولي)، كل منها يؤثر في الآخر تبعاً وليس بالضرورة أن يسبق أحدها الآخر. ولتبسيط المسألة، فإننا سنعتر المدير هو المشفر (واضع الشفرة).

المرسل (مرمز الاتصال):

يقوم المدير بترميز معاني الرسائل حسب شخصيته وخبراته، ولهذا توجب على المدير تحصيل إطاره المرجعي وميوله ودوقه الاتصالي، لتحديد كيفية تأثيرها في محرجات الاتصال^(١) ولذلك، فإن الوعي الذاتي ضروري للاتصال الفعال.

على سبيل المثال، ما هي أفضل الإستراتيجيات لإقناع فريق من العاملين بقول إحصاءات جديدة في العمل؟ ربما يشعر المدير بالارتياح أكثر عند الحديث مع شخص واحد لا

مجموعة من الأشخاص (وبالرغم من بعض المشاكل في اللغة، فإنه غالباً ما يحد طريقة للكلمات المناسبة، وإن كان مستمعاً جيداً ومصعبه الوطيفي لا يسمح له بإملاء الطلقات على الآخرين)، فقد يقرر المدير بأنه من الأفضل مقابلة الموظف وجهاً لوجه وعلى انفراد، لإقناعهم بقبول إجراءات العمل الجديدة. وهكذا، فإن المدير قام بتحليل إطاره المرحعي ودوره في الموقف الاتصالي بشكل إستراتيجي.



شكل (٢-٢) الطبقة الثابتة من النموذج الإستراتيجي

المستقبل / المتلقي (مفسر رموز الاتصال):

يمكنا الآن إضافة العنصر الثاني إلى هذه الطبقة، وهو المستقبل (المتلقي) أو محلل الرموز الاتصالية ويتوجب على المدراء تطويع الاتصال بحسب المتلقين ليكون فاعلاً.

وتتطلب العديد من خصائص المستقبل: التحليل، فالعلاقة الشخصية بين المستقبل والمدرس، ومدى الرغبة في حدوث الاتصال، وسماع الرسالة والشعور تجاهها، ومدى المعرفة بموضوع الرسالة، والمهارات الاتصالية للمستقبل، وكلها عوامل قد تتسبب بالتشويش على

الرسالة المعنية، ويطلق عليها أحياناً مسمى 'الصوضاء الداخلية'. يشير استعراض هذه البسود إلى أنواع القرارات الإستراتيجية، التي يتعين على المدير اتخاذها فيما يتعلق بالمستقبل العلاقة. يتجاوز أطراف العلاقة الجيدة (الودية) الأخطاء وسوء الفهم، أكثر من أولئك أصحاب العلاقة المحايدة أو العدائية^(١٨). ويحتاج الأشخاص الذين تربطهم علاقة جيدة وقتاً وتركيزاً أقل في الاتصال، عن أولئك المرتبطين بعلاقة عدائية. لفترض بأن مديراً يناقش أحد التقارير مع زميله ثم يجد صعوبة في قراءة أحد الجداول إن زميلاً ودوداً سيكون أكثر تسامحاً ورغبة في طلب الإيضاح من زميل عدائي

نوقف وفكر

- ١ فكر في فشل اتصالي مررب به في العمل بينك وبين زميل أو رئيس أو مؤروس.
 - ٢ هل يمكنك تحديد أي من الصفات الستة للمستقبل التي تمت مناقشتها، على أنها أسهمت في المشكلة؟
 - ٣ أي من عناصر تحليل الجمهور ستاحد في الاعتبار عند التعامل مع ذلك الشخص؟
- اختلاف المكانة: الاختلافات في المكانة بين المرسل والمستقبل حديرة بالاعتبار، فقد تتطلب المكانة أن يتضمن الاتصال تقاليد ومراسم معينة. فمثلاً، قد يحتاج المدير لمخاطبة أشخاص معينين بألقابهم، مثل: السيد، السيدة، الدكتور، الرئيس في بعض المنظمات، تجنباً لإهانة مستقبل الرسالة. كما أن المدير قد يحتاج للوقوف بدلاً عن الجلوس - عند مخاطبة شخص أعلى منه وظيفياً. بينما من المقبول أن يكون حالساً مع من هم في مستواه الوظيفي أو أقل. ومن الطبيعي أن يختلف الأشخاص في تفسير الكلمات والإيماءات باختلاف مكانتهم الوظيفية^(١٩). افترض أن مديراً يقول: "هل يمكنني الاجتماع بك لعدة دقائق؟"، قد تكون هذه الجملة طلباً أو أمراً حسب مكانة مستقبل الرسالة، كما يجب استخدام التأكيد (الوكيد) اللفظي المناسب، مع كل من مستقبلي الرسالة المختلفين.

مستوى اهتمام المتلقي: هناك نوع ثالث للصوضاء ناتج عن درجة اهتمام المتلقي، ولهذا قد يتوجب على المدير الأخذ في الاعتبار أمراً إستراتيجياً آخر^(٢٠). عندما يكون اهتمام المتلقي ضعيفاً بالموضوع، فمن المناسب استخدام بعض الأساليب الإقناعية لحدب اهتمام الأشخاص غير المهتمين بالموضوع، حتى لو كان الهدف النهائي للرسالة هو التبليغ / الإعلام. وقد يؤثر

مستوى اهتمام الجمهور في الهدف من الاتصال، بحيث يتوجب على المدير التحقق من أن طبيعة الرسالة تناسب مع درجة اهتمام المتلقي وليس اهتمام المدير الشخصي

الحالة العاطفية للمتلقى: قد تؤثر الحالة العاطفية وقت الاتصال بالطريقة التي تُفهم بها الرسالة. وعند توجيه الرسالة لشخص عاصب، فإن إستراتيجية الاتصال تختلف عنها فيما لو كانت الرسالة موجهة لشخص في وضع مريح. وعندما يكون مستقبل الرسالة عاصباً، فإن المرسل يحتاج للتعامل مع مشاعر الشخص ومحاولة تهدئته، ليصبح المستقبل أكثر قبولاً لرسالة الرئيسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحليل الإستراتيجي لردود الفعل العاطفية المحتملة للرسالة، يساعد في تلافي الإشكاليات العاطفية (الانفعالية).

المستوى المعرفي للمتلقى: تذكر أن استخدام المصطلحات (الكلمات) والأمثلة المتخصصة، مناسب فقط إن كان كل أطراف العملية الاتصالية يفهمون تلك المصطلحات. ومن المؤسف أن المفاهيم المتخصصة تصيف المرید من التشويش (عدم التأكد) إن لم يفهمها المتلقي. هل من المناسب أن نسأل: "هل نأكدت من ال FAR على ال VOR في ال LAX؟". كم من المصطلحات الفنية يجب على الشخص استخدامها مع ذلك القارئ أو المستمع؟

هل هناك مفاهيم معينة تحتاج للتفسير؟ قد يؤدي الافتراض الخاطئ بأن المستقبل لديه معرفة كافية إلى فشل الاتصال. كما أن افتراض المعرفة المتدنية لدى المستقبل، قد تساهم في إضاعة الوقت وعدم احترام المستقبل. يمكن تقدير مستوى معرفة المستقبل عن طريق توجيه بعض الأسئلة والحصول على نغدية راجعة منه. وعادة ما تكون الإجابة على سؤال مفتوح عن موضوع محدد، هي أفضل مؤشر على مستوى المعرفة لدى المستقبل.

المهارات الاتصالية للمتلقى: تماماً كما المرسل، يتوجب على من يستقبل الرسالة أن يكون متصلاً فعلاً. هل يستطيع الاتصال بوضوح؟ هل يصح المتلقي انفعالياً في المواقف الاتصالية؟ عندما لا يستطيع المستقبل التعبير أو يصبح انفعالياً عند الاتصال، فإن المدير يحتاج للصبر (وسط النفس) ومساعدة بل وتهدئة هذا الشخص قدر الإمكان

باختصار، يجب على المدير مراعاة ست خصائص للمستقبل قبل قيامه بالاتصال وهي التي تم إيجازها في جدول (١-٢): العلاقة الشخصية، المكانة، درجة الاهتمام بالرسالة، المشاعر، المعرفة، والمهارات الاتصالية. إن معرفة المرء لجمهوره ضرورة إستراتيجية، ومن

ثم يحتاج المدير لتحليل العرض من الرسالة؛ من أجل تحقيق الاتصال الفعال في المواقف الحاسمة.

هدف الرسالة:

جدول (١-٢) قائمة التحقق من تحليل المستقبل

ما هي العلاقة الشخصية بين المستقبل والمرسل؟

ما هي مكانة المستقبل السببية؟

ما مدى اهتمام المستقبل بالرسالة؟

ما هي مشاعر المستقبل تجاه الرسالة؟

ما مستوى معرفة المستقبل بموضوع الرسالة؟

ما هي المهارات الانصالية لدى المستقبل؟

قد يصح الاتصال مصيعة للوقت والجهد، إن لم يحل المدراء أهدافهم. وقبل مراجعة الهدف من الاتصال، يحذر المدراء أن يقرروا أولاً ما إذا كان ينبغي لهم أن يرسلوا الرسالة بشكل لفظي أساساً. ولدى المدير أربعة أسباب رئيسية للاتصال: أولاً، إن مجرد الاتصال مع زميل هو أمر ممتع، والاتصال لا يعني دائماً ممارسة الأعمال، بالرغم من أنه لا يتوجب الخلط بين أمور العمل والعلاقات الاجتماعية في العمل، يمكن لبعض التفاعل الاجتماعي من قبل المدراء أن يرفع من الروح المعنوية للموظفين.

ثانياً، يتصر المدراء بهدف عرض المعلومات. وثالثاً، للحصول على المعلومات. وللمفارقة، لا يستطيع كل المدراء التفريق بين الحصول على المعلومات وإتاحتها للآخرين. يميل العديد من المدراء إلى الاستئثار بالحديث. في نفس الوقت الذي يحاولون فيه الحصول على المعلومات. وبالرغم من أن رغبة الشخص في إخبار الآخرين بكل ما يعرف أمر يتفق مع الطبيعة البشرية، يتوجب على المدراء مقاومة هذه النزعة إن رغبوا في الحصول على المعلومات.

رابعاً، يُحري المدراء الاتصالات بعرض الإقناع^(١١)، ويتوجب على أولئك الذين يهدفون للإقناع تطوير إستراتيجية مناسبة للإقناع هل من الأفضل استخدام المبهج العقلاني / المطلق أم رها الاستمالة العاطفية؟ وقد تصح الأهداف معقدة لأنها قد تكون متداخلة على سبيل المثال، قد يكون الهدف هو إبلاغ مرؤوس بإجراء جديد، وفي نفس الوقت إقناعه بقبول الإجراء. يحتاج المدراء في مثل هذه المواقف لتحديد الأهداف بوضوح وتطوير الإستراتيجيات المناسبة، وإلا فلن يتمكنوا من تحقيق أي من أهدافهم.

وعادةً ما يحدّد هدف الاتصال الإستراتيجية المناسبة للموقف، ونتيجة لذلك، فإن المدراء الفعالين مدركون تماماً لأهدافهم الاتصالية، وتوضح المصوّل اللاحقة العلاقة بين هذه الإستراتيجية والجمهور (المستمعين) والهدف كما تقدم العديد من الأمثلة. فمثلاً عند مناقشتنا للمؤتمرات والرسائل في الفصل السابع (٧)، نوضح متى ينبغي استخدام المبهج الاستنتاجي (الاستدلالي) المباشر، ومتى ينبغي استخدام المبهج الاستقرائي أو غير المباشر.

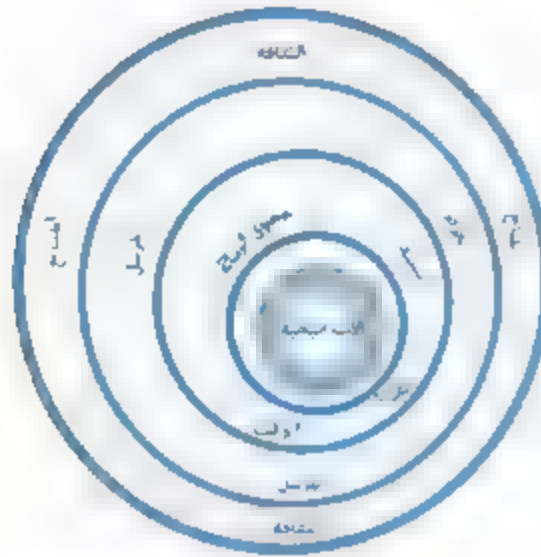
الطبقة الثالثة:

بمراجعة ما سبق، نجد بأنه يسعى على المدير أولاً مراعاة البيئة المحيطة عند تحديد الإستراتيجية الاتصالية، ومن ثم هدف الاتصال وكلاً من مرسل الرسالة ومستقبلها، وبأقّ الآن للطبقة الثالثة من النموذج الإستراتيجي، والذي يضم أربعة عناصر إضافية يجب على المدير أخذها بعين الاعتبار:

- المحتوى الخاص للرسالة.
- قناة الرسالة.
- البيئة المادية التي حدثت فيها الرسالة.
- وقت حدوث الاتصال.

يقدم شكل (٣-٢) النموذج الكامل للاتصال الإداري الإستراتيجي، حيث تظهر هذه العناصر الأربعة في الطبقة الأقرب لبُلب الإستراتيجية؛ لأنها تعتمد على المرسل والمستقبل وهدف الرسالة، مثلما تعتمد على الثقافة والمناخ. ولتسهيل النقاش فسيتم استعراض كل عنصر على حدة. وتذكر مرة أخرى بأن المدير في الواقع يحتاج لمراعاة العلاقات المتداخلة

عند تطوير الإستراتيجية الاتصالية. وعند تحليل المواقف الحاسمة، فإن تجاهل أي عنصر قد يؤدي لفشل الاتصال.



شكل (٢-٣) النموذج الكامل

محتوى الرسالة:

يمكنا تبسيط النقاش من خلال تقسيم محتوى الرسالة تبعاً لأربعة عوامل:

أولاً: هل سيعلم المتلقي الرسالة على أنها إيجابية أو سلبية أو محايدة؟ إن كانت الرسالة إيجابية فمن الأفضل تقديم الأخبار الجيدة بسرعة، بينما يُفضل عالياً تقديم المعلومات المحايدة قبل السلبية إن كانت الرسالة سلبية^{١٣}. ولا بد من مراعاة وجهة نظر المتلقي لمعرفة ما إذا كانت الرسالة إيجابية أو سلبية. إن ما قد يبدو إيجابياً للمدير (المرسل) قد يبدو سلبياً للمستقبل.

على سبيل المثال، كانت مديرة إحدى المؤسسات المحاسبية مبتهجة وهي تعلن عن العقد الجديد مع شركة ناشئة، ولكن الموظفين لم يكونوا سعداء بالخبر؛ لأنهم يعملون بأكثر من طاقتهم (أكثر مما يلزم).

ثانياً: هل تتعلق الرسالة بحقائق أو آراء؟ ويمكن إبداء الحقيقة من خلال معلومات مؤكدة وموثوقة، ولكن الرأي يعتمد غالباً على الافتراض. يتوجب على المدير أن يحلّ هدف رسالته بدقة؛ لأنه قد يكون متأكداً من رأيه لدرجة أنه يقدمه كحقيقة وليس كرأي عندما يعرض المدراء آراءهم على أنها حقائق، قد يحدد مستقبلو الرسالة بذلك.

جدول (٢-٢) قائمة التحقق من محتوى الرسالة

هل سيُعتبر المستقبل الرسالة سلبية أو إيجابية؟

هل ستُعلق الرسالة بحقائق أو آراء؟

ما مدى أهمية الرسالة للمستقبل؟

ما مدى جدلية الرسالة؟

ثالثاً: ما مدى أهمية الرسالة للمستقبل؟ إذا كانت الرسالة مهمة للمدير ولكن ليس بالنسبة للمستقبل، فإن على المدير التركيز على طرق وأساليب جذب الاهتمام، حيث يصمم رسالته تبعاً لاحتياجات المتلقي وليس احتياجاته (المدير)، كما أن عليه تقرير كيفية جعل محتوى الرسالة مهماً للمستقبل وإيضاح تصميم هذه الأهمية، من خلال المعلومات الواردة في الرسالة وعلى سبيل المثال، إن مجرد الإعلان عن اجتماع للموظفين في الثانية بعد الظهر، قد لا يكون جذاباً للموظفين، فيما لو أوضح الإعلان بأن أحد موضوعات الاجتماع هو برنامج التحفيز الجديد، فإن ذلك سيدفع الموظف للاهتمام بالاجتماع. رابعاً: ما مدى جدلية الرسالة؟ في الحالات الجدلية (الحلافية) ينبغي استخدام الألفاظ المحايدة التي تقلل من ردود الفعل العاطفية وفي مثل هذه المواقف، فإن استخدام عبارات مثل "تدرك بالتأكيد أو "الكل يعتقد" أو "ألا تستطيع رؤية ذلك؟" أو "يجب عليك أن تفهم"، قد تحضر المستقبل دفاعياً وتتسبب في حدوث الخلاف (النزاع).

يتطلب الاتصال الإداري الفعال تحليلاً لعناصر المحتوى الموحدة في جدول (٢-٢) وعند تطوير الإستراتيجية الاتصالية، لا بد للقائم بالاتصال من أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار، بالتزامن مع المرسل والمستقبل والعرض من الرسالة؛ لأن كلاً منها يؤثر بالآخر ويتأثر به عند تطوير الإستراتيجية الاتصالية.

قناة الاتصال:

مع ظهور الاتصالات المتطورة والتسليم الفوري، أصبحت مسألة كيفية إرسال الرسائل معقدة على نحو متزايد. فالعادات تزيد من تعقيد اختيار القناة. ويحدد المديرون طرقاً للتواصل معهم تكون مريحة لهم، ويواصلون استخدام نفس الطرق، حتى وإن لم تكن مناسبة. فمثلاً، كان أحد مدراء المحاسبة معروفاً بالتواصل من خلال الأوراق اللاصقة الصغيرة. وفي حين أن هذه الأوراق اللاصقة صغيرة ومفيدة للتعليق على الوثائق، استخدمها هذا المدير للتواصل مع رؤوسه طوال الوقت، حيث يقترب بصمت من الموظفة في مقصورتها، ويلصق الورقة على شاشة الكمبيوتر ويذهب كما أتى بصمت. ترى ما توقعك لرد فعل هذه الموظفة؟

إذن، ما هي القناة المناسبة للاتصال؟ إن توفر الاتصالات المكتوبة (المذكرات والتقارير والرسائل) يعتبر فرصة لحفظ السجلات الدائمة والتي تكون دقيقة وواضحة، ومع ذلك، فإنها عادة لا توفر الفرصة للحصول على ردود فعل فورية. ويعتقد أن البريد الإلكتروني أقل رسمية وغالب ما يكتب على عجل، إلا أن له مزايا السرعة والفورية والدوام. وغالباً ما يكون الاتصال الشفهي أكثر إقناعاً من الرسالة المكتوبة؛ حيث يمكن أن تكون الرسائل البصية والتسجيلات الصوتية سريعة، ولكنها لا توفر عموماً سجلاً دائماً للمحادثة أيضاً، في حين أن المكالمات الهاتفية تسمح بتلقي ردود الفعل السلبية، إلا أنها لا تمكن المشاركين من مراقبة السلوكيات غير اللفظية. وبما أن هناك العديد من العوامل التي ينطوي عليها الأمر، يصعب الإعلان عن قناة تواصل واحدة مفصلة دائماً على أي قناة أخرى.

وتتركز المسألة حول تقليل التكاليف مع تعظيم فعالية الاتصالات. لذا، علينا النظر فقط في هذه الخيارات الأساسية: (١) شفوية، (٢) مكتوبة، (٣) شفوية ومكتوبة، و (٤) بصرية الآن يجب تقسيم هذه إلى مريد من الطرق وهي: الرسمية وغير الرسمية. ويعرض الجدول (٣-٢) بعض هذه الخيارات. ولكن دعونا نعقد الخيارات أكثر من ذلك، بإضافة اتصالات بوساطة نكولوجية، مثل مؤتمرات الفيديو، والبريد الإلكتروني، والفاكس حيث سرعان ما يصبح واضحاً أن اختيار القناة الصحيح ليس بالمسألة البسيطة، وهذا هو السبب في أن الفصل الثالث يعرض مناقشة مستفيضة لقنوات الاتصال، التي يسيطر عليها شكل من أشكال التكنولوجيا.

هل ينبغي تقديم الرسالة إلى كل شخص على حدة أو إلى مجموعة؟ في الوقت الذي تسمح فيه الاتصالات الفردية للمدير بتخصيص الرسالة حسب كل شخص، فإن الاتصالات الجماعية تعبر أسرع وأرحص، وينعكس على المدير أن يقرر ما إذا كان التخصيص الفردي ضرورياً، أو إذا كان الوقت الذي يتم توفيره مع الاتصال الجماعي أكثر أهمية. وسيوضح الفصل المتعلق بالاجتماعات هذا لاحقاً بالتفصيل.

جدول (٣-٢) قنوات الاتصال

شبهي	غير رسمي	رسمي
المحادثات الشخصية. المقابلات والمشاورات. الاتصالات. الجولات التعريفية للموظفين (التوجه).	اجتماعات الكادر الوظيفي. نظام المخاطبات العامة. المؤتمرات. التوجيهات والتعليمات. الإحاطات.	شبهي
لوحات الإعلانات. موجز الأخبار اليومية. البريد الإلكتروني. المدونات.	أدلة وقوائم السياسات. النشرات الإخبارية للإدارة. شبكات الاتصال الداخلية. تقارير. موقع الشركة الإلكتروني.	كتابي
تصل وحدها لوحة بين الرئيس والمرؤوس. حيث يتم تبادل المعلومات المكتوبة.	اجتماعات الشركة حيث يتم عرض التقارير والمعلومات.	شبهياً وكتانية
عروض الصوت. الدوائر التلفزيونية المغلقة. وصلات الأقمار الصناعية.	الفيديوهات. عروض الباوربوينت. مناقشات الرسوم البيانية.	بصري

إن مسألة الفرد مقابل المجموعة هي مفتاح للاتصال المقنع. وفي بعض الحالات، قد يكون من السهل إقناع مجموعة من الناس، ولكن في حالات أخرى، قد يكون التواصل وحدها لوحة أكثر فعالية فيحب على المدير إجراء تحليل إستراتيجي لجميع العوامل؛ لتحديد أي منها سيكون أفضل في حالة معينة.

ومن المتوقع أن تؤثر التكلفة على جميع المسائل المتعلقة باختيار القناة الانصالية، حيث تتطلب الرسالة وقتاً للصياغة والكتابة. يتطلب اجتماع مجموعة من الأفراد تخصيص أوقاتهم، وهذه الأوقات المجمعة قد تكون مكلفة. هذه التكاليف تحتاج إلى التوازن مع حقيقة أن مجموعات الأفراد تساهم في الحصول على المدخلات، ومعرفة ردود الفعل من موظفين مختلفين، قد تكون المكالمات الهاتفية سريعة، ولكن أسعار المكالمات الدولية قد تصبح تكلفة إضافية. قد يستغرق التقرير الرسمي وقتاً لإعداده، ولكن يستطيع الآخرون العودة إليه في وقت لاحق، في حين أن التقرير الشفوي مؤقت وهكذا يوازن المدراء بين عوامل التكلفة والوقت عند اختيار القناة المناسبة لاتصالاتهم.

البيئة المادية:

للبيئة تأثير واضح على الاتصال، فمثلاً قد تتسبب صفات وخصائص المستقبل بإحداث ضوضاء داخلية، فإن عناصر البيئة المحيطة قد تحدث "ضوضاء خارجية"، والنتيجة هي عدم وضوح الرسالة.

بعد تحليل العناصر البيئية في الاتصال الإستراتيجي، لابد من الإجابة على أربعة أسئلة:

١. هل الموقف الاتصالي عام أم خاص؟

٢. هل الموقف رسمي أم غير رسمي؟

٣. ماهي المسافة بين المرسل والمتلقي؟

٤. هل البيئة مألوفة أم جديدة؟

الخصوصية: قد يكون من الأفضل تقديم التهنية في مناسبة عامة من على مبر عام، بينما يفضل طرح الأسئلة الحساسة -مثلاً- في إطار خاص (بشكل خاص). وتبدو بعض الاحتياطات واضحة عندما يتعلق الأمر بالأحواء العامة والخاصة. فعلى سبيل المثال، لا المدير أو الموظف يرغب في مناقشة تقييم الأداء السوي في مطعم الشركة، ولكن اختيار الوضع المناسب في مواقف أخرى. هل يفترض مناقشة المشكلة في أداء الفريق مع كل عضو على حدة، أم يفضل أن يشترك الجميع في المناقشة في مكان مفتوح؟ في الماضي، كانت الصيغة

الموجهة للمدراء هي. "كافئ في العلق وعاقب في الحقاء"، ولكن هذا الملهج السيط قد يأتي بنتائج عكسية تماماً. إن إبداء اهتمام خاص ببعض المرؤوسين، قد يتسبب ببدهم من قبل الموظفين الآخرين. وتذكرنا الطبقة الخارجية للمودج الإستراتيجي بأهمية مراعاة الثقافة والمناخ العام، عند تحديد مدى أهمية الخصوصية كإستراتيجية اتصالية.

درجة الرسمية. تؤثر درجة الرسمية على اختيار كلمات الرسالة، مثلاً تؤثر على فرصة الحصول على الاستجابة للتغذية الراجعة. وبينما يكون استخدام الألقاب الرسمية مناسباً عند تقديم تقرير رسمي بشكل شهي، فإن تلك الألقاب قد تحد من الاتصال أثناء مناقشة جماعية غير رسمية. وتزداد صعوبة الحصول على التغذية الراجعة في المواقف الرسمية؛ إما لأن الأسئلة قد تبدو غير مناسبة أو بسبب حيل صاحب السؤال. وأخيراً، فإن الشر بشكل عام يميلون للحفاظ في سلوكهم غير اللفظي في المواقف الرسمية، وهو ما يزيد من صعوبة فهم ردود فعلهم واستجاباتهم.

المسافة المادية. أما المنعير الثالث الذي يتوجب أخذه بعين الاعتبار، فهو المسافة المادية التي تفصل المرسل عن المتلقي. وفي الاتصال الشهي، تتسبب المسافة المادية في إخفاء التعيرات في برة الصوت، ومدى قوة الإيماءات ووضعية الجسم ولذلك، تصح هذه الإستراتيجيات أقل فعالية عندما تكون المسافة كبرة كما أن القرب يجعل الرسائل جذابة. وفي الاتصال المكتوب، تؤثر المسافة على التغذية الراجعة لتقرير مرسل من ليما أوهايو إلى ليما- بيرو أقل من ناحية الوقت، وبالتالي أقل فائدة مما لو تم تداول هذا التقرير داخل بناية واحدة. ويمكن للمدير أن يتوقع تغذية راجعة أقل اكتمالاً كلما رادت المسافة، كما نزيد المسافة من صعوبة الإقنع، لأنه لا يمكن الرد على وجهة النظر المحتلعة في الحال، وقد يضطر المدير لانتظار فرصة اللقاء وجهاً لوجه، أو ربما لريادة الجهود الإقناعية كسباً للوقت

جدول (٤-٢) قائمة التحقق لتحليل البيئة المادية

هل البيئة عامة أو خاصة؟
هل البيئة رسمية أم غير رسمية؟
ما هي المسافة المادية بين المرسل والمستقبل؟
هل البيئة مألوفة أم غير مألوفة؟

الألفة / التعود: العامل الأخير الذي يجب أخذه بالحسبان عند مفاشة البيئة، هو مدى الألفة بحاء هذه البيئة وبحب تحليل هذا المفهوم من وجهة نظر كل من المدير والمتلقي تسمح البيئة المألوفة للمشاركين بالاسترخاء، وهذا أمر مهم في حالات الخلافات وعند تداول المشاعر. ويحذر بالمدير توقع التشویش الذي قد يحدث؛ فقد تصبح الأمور المشتتة للانتباه والتي تعودنا عليها مثيرة للأعصاب عندما نواجهها في بيئة جديدة. إن أمراً بسيطاً مثل مشاهدة اردحام مروري من نافده المكتب، قد يصحح مشتتاً للانتباه إن لم يكن مألوفاً للشخص، ويوحز جدول (٤-٢) العوامل الواجب على المدراء تحليلها بشكل إستراتيجي عن تحديد البيئة المحيطة بالاتصال.

الوقت:

يؤثر الوقت في جميع عناصر الإدارة، كما أن له تأثيراً دائماً على الاتصال إن الحكمة المعروفة "الوقت من ذهب" مناسبة ماماً في هذا السياق. وبحتاج المدراء لمراعاة الوقت الذي يقضونه في الإعداد للاتصال والوقت التي تستغرقه العملية الاتصالية كذلك. وتؤدي مراعاة وقت المدراء وكذلك وقت المتلقي إلى تحقيق اتصال فعال بكلفة مناسبة. ولهذا، فبينما تبدو فكرة الاحتماع مناسبة لإتاحة الفرصة للأسئلة وردود الفعل، فإنها قد لا تبدو كذلك بسبب الوقت الذي قد تستغرقه إجراءات حضور الاحتماع، مما يجعل من رسالة إلكترونية أو نصية أكثر فعالية أحياناً. إن جهداً كهذا هو ما يلزم المدير القيام به عند اتخاذ قرار إستراتيجي يتعلق بالوقت.

تذكر بأن الوقت يعني السلطة والمكانة، فقد يُنظر للأشخاص ممن تصعب مقابلتهم على أنهم أكثر أهمية من أولئك الذين يمكن مقابلتهم في أي وقت. وسما يحتاح الموظف لتحديد موعد لمقابلة المدير، فإن باستطاعة المدير الأعلى مرتبة (درجة وظيفية) المرور على الموظف متى شاء، ويُستدل على المكانة من خلال الوقت الذي يقضيه الشخص في الانتظار.

لا بد من تحديد وقت الاتصال بدقة، فقد يكون نفس السلوك الانصالي مقبولاً في وقت ما، ولكنه قد لا يكون مقبولاً بل ومزعجاً في وقت آخر. ومن غير المناسب تشتيت انتباه شخص ما قبل دخوله لاحتماع هام، كما أن تقريراً مرسلاً بعد الظهر في احر يوم عمل

في الأسبوع، لم يجد الاهتمام الكافي عالياً. هناك مثال آخر، فكر في توقيت إعلان تم في مستشفى حضري كبير يتكون من عدة مبانٍ. لسنوات عديدة، تم وضع تحسينات على المشهد الطبيعي من أجل تحسين حريان المياه. كانت الأرض جميلة بعد الانتهاء، ولكن بعد انتهاء المشروع، تم الإعلان عن تخصيص عدد موظفي المستشفى، بدا كما لو كان قد تم تحسين المنظر الطبيعي على حساب الوظائف. وبشكل متهوم، شعر الموظفون بالاستياء من طريقة تخصيص الموارد.

الاستجابة وطرق قياس التأثير والفعالية:

تتكامل الاستجابة (التغذية الراجعة) ومقاييس التأثير مع المدخل الإستراتيجي للاتصال الإداري. ولم يتم التطرق لهذين العاملين في النموذج الإستراتيجي (شكل ٢-٣): كونهما من الأمور المتعارف عليها. إيهما متأصلان وأساسيان في جميع العوامل الأخرى وتظهر أهمية التغذية الراجعة في شكلين:

أولاً: الحصول عليها بشكل مستمر	نوقف وفكر
لمراقبة تأثير الأحداث في الإستراتيجية العامة.	صع في الاعتراف عندما أحققت في الوصول إلى هدفك، سواء كان ذلك في الرياضة أو في مشروع عمل.
وعلى سبيل المثال، يقرر مدير ما بأن الرسالة الإلكترونية بشأن الإجراءات الجديدة للعمل لم تكن واضحة كما كان يعتقد؛ نظراً لعدد الأسئلة التي استقبلها. ونتيجة لهذه التغذية الراجعة، يقوم سريعاً بالدعوة لاجتماع لتوضيح الإجراءات الجديدة، وفي هذه الحالة يتم تغيير وسيلة الاتصال لتطوير الإستراتيجية الاتصالية.	١. ما مدى الترحيب بالتغذية الراجعة؟ ٢. ما الشيء المحزن الذي قممت به في المرة اللاحقة التي واجهت فيها موقف مماثلاً؟

ثانياً: تساهم التغذية الراجعة في تحديد مدى فعالية الإستراتيجية، حتى وإن كان الوقت متأخراً لتعديلها. ولسوء الحظ فإن العديد من المدراء قد يتحاشون هذه التغذية الراجعة، لاعتقادهم بأنه لا يمكن عمل شيء بشأنها. وعلى سبيل المثال، قدمت وكالة إعلانية العرض

المطلوب لحملة إعلانية بينما حصلت وكالة أخرى على المشروع. وفي هذه الحالة لا يجب الإشغال بتقييم مدى كفاءة العرض؛ لأنه لا يمكن عمل شيء بشأنه، ولكن يجب استغلال هذه الفرصة لتقييم محمل عناصر المقترح جيداً لتحليل الطرف الآخر (المتلقي)، وطريقة الكتابة والتوقيت ومن ثم الاستفادة منها في العروض المستقبلية اللاحقة. ويمثل تحليل الأحداث بعد وقوعها عنصراً هاماً في تطوير المنظمات، حتى وإن لم يكن ممتعاً ويتم تحاشيه في العادة.

قد يكون الحصول على التغذية الراجعة وقياس مدى الفاعلية صعباً للغاية؛ ففي إحدى الحالات قامت مديرة إقليمية لشركة تأمين بعد أن حاب أهلها في أرقام المبيعات بكتابة عدة رسائل، وإجراء العديد من المكالمات ومقابلة وكلاء المبيعات شخصياً لتحفيزهم، دون أن يجمع ذلك من استمرار تدهور المبيعات، لتلجأ بعدها إلى مستشار إداري لمعرفة سبل تطوير إستراتيجيتها التحفيزية. وعلى أية حال، لا يمكن معرفة ما إذا كانت المبيعات الضعيفة نتيجة للاتصال مع مديري المبيعات، أم أنها بسبب المنتجات النامية نفسها. إن الاتصال الإداري متداخل بشكل كبير مع عوامل أخرى، لدرجة أنه يصعب غالباً تحديد مدى فعاليته.

أخطاء حاسمة في الاتصال:

بالرغم من إدراك المدراء للعوامل المذكورة سابقاً، إلا أنهم يرتكبون الأخطاء الاتصالية. وتعتمد العمية الاتصالية على شخصيات المشتركين في الاتصال، والبيئة التي يتواجدون بها أو يعملون فيها. وبينما يُفترض أن تؤدي هذه العملية إلى تفاعل دياميكي كما يتضح في نموذج الاتصال الإستراتيجي، إلا أن هذا التفاعل غير مصموم.

وبالرغم من اعتقاد البشر بأنهم يتحدثون عما هو حقيقي، إلا أنهم في الواقع يتحدثون عما هو حقيقي في أذهانهم وحسب؛ لأنه لا يوجد تطابق تام بين ما هو حقيقي في العالم وبين الحقيقة كما نستوعبها عقولنا، بسبب مرشحاننا (مفارزنا) العقلية. ويتضح ذلك في محاولة أحدهم التواصل بشأن الأحداث الحقيقية في العالم، وتتبع هذه الأخطاء القائلة والشائعة من مشاكل مفارزنا العقلية: خطأ الافتراض / الملاحظة، الضلل في التمييز، وخطأ الكلية^(١٤).

خطأ الافتراض / الملاحظة:

يقع خطأ الافتراض عند التسليم بصحة شيء ما دون وجود إثبات. ففي كل يوم نضطر للعمل على أساس الافتراضات. فمثلاً، نفترض بأن الأكل في الكافتيريا غير سام بالرغم من تعليقاتنا المستمرة عكس اعتقادنا، كما قد نفترض بأن سقف المكتب لن يهتر ويأثر الأرقام الواردة في التقرير صحيحة. إن الافتراضات هامة ومطلوبة عند تحليل المواد وحل المشاكل والتخطيط.

فعندما نضع الرسالة في صندوق البريد، فإننا نفترض وصولها إلى العنوان المحدد في وقت مناسب، ولكن هل يمكن القول بأن هذا الافتراض صحيح وسليم تماماً؟ تؤكد الشواهد بأن الرسالة قد تمقد أو تتأخر أو ربما تتلف، ولكننا نقوم بمخاطرة محسوبة فيما يبدو على أنه تصرف آمن نسبياً أما في حالة وجود شيء غريب في نفس الرسالة، فإننا نقوم بالتأمين على محتوياتها.

منى يصح التأمين ضرورياً؟ وبصيغة أخرى، هل الافتراض صحيح أم أنه مخاطرة؟ يؤكد الاتصال الإستراتيجي على هذه المسألة بشكل مستمر، حيث يتوجب على القائمين بالاتصال الإستراتيجي تجنب الافتراضات التي قد تكون حاطنة أو غير موثوقة، مما يؤدي إلى فشل الاتصال.

لنأمل هذا المثال، تلاحظ مديرة إدارة مراقبة الجودة بأن أندري -الكيميائي الحديد- مخلص للعبادة؛ ففي كل ليلة يبقى لساعة ونصف بعد انتهاء وقت العمل ليدقق جميع الأرقام. ولأنهارها بالنزاهة، فقد كتبت توصية خاصة توضع في ملفه الوظيفي. وقد اكتشفت المديرية لاحقاً بأن أندري كان يواجه العديد من الصعوبات في (التجارب) الاحتمالات التي كان يحريها؛ ولذلك كان يقضي الوقت بعد انتهاء العمل في تصحيح الأخطاء العديدة التي كان يرتكبها في العادة.

ولتفادي خطأ الافتراض / الملاحظة، يتوجب على المدير أن يسأل عن الحقائق يجب أن ندرك مدى المخاطرة في اعتنا قول ما على أنه حقيقة في موقف ما، وفيما بعد يتم التعامل مع الاتصال الناتج على أنه إما حقيقة أو رأي. على سبيل المثال، "أرى أننا حصلنا على شحنة من الحاس حقيقة، بينما تعبيرات مثل "في رأيي"، "يدو لي كما لو أن" و "أنا أفترض" يمكنها

أن تساعدنا في التمييز بين الحقيقة والافتراض. وكما تساعد هذه التعابير المدراء على أن يكونوا أكثر وضوحاً عند استخدام الافتراضات، فإنها توفر فهماً أوضح لدى المتلقي.

الإخفاق في ملاحظة الفوارق:

الإخفاق في ملاحظة الفوارق هو الإخفاق في إدراك الاختلافات الواضحة بين الأشخاص أو التعابير في المواقف وقد يؤدي هذا الفشل في إيجاد الفوارق إلى تجاهل الاختلافات والتركيز على المشتركات ومن عواقب الإخفاق في التمييز ما أسماه ويليام هيني William Haney. تحجر التصنيف وحموده. وقد لاحظ هذا الباحث الرائد في حقل الاتصال الشخصي والسلوك التنظيمي ما يلي:

لدى العالية منا ميلٌ للتصنيف والتقسيم قم بإطلاع شخص ما على شيء لم يره من قبل، وستجد غالباً أحد أسئلته الأولى: ما نوع هذا الشيء؟، وقد لا نشعر بالراحة عند مقابلة شخص لأول مرة حتى نقوم بتصنيفه. ماهي؟ كيف يمكن تصنيفها؟ هل هي مندوبة مبيعات؟ سبابة؟ مراغة؟ معلمة؟ رسامة؟ هل هي برونستانية؟ كاثوليكية؟ يهودية؟ أم ملحدة؟ هل هي ديمقراطية أم جمهورية أم أنها مستقلة؟ هل هي من الطبقة الفقيرة أم الوسطى أم الغنية؟^(١٥)

يتسبب التحجر في التصنيف إلى التمييز الحائر؛ لأن الشر قد يطبقون تصورهم عن مجموعة / جماعة على أي من أفرادها، مما ينتج تصنيفات غير مناسبة عن التطبيق. ومن الأمثلة الشائعة ما يتعلق بالمدراء الذين يحرون مقالات شخصية للمتقدمين على الوظائف فقد لا يستمع المدير بإنصات لأحد المتقدمين، لمجرد أن هذا المتقدم تخرج من جامعة لا يرغب المدير في توظيف خريجها. وقد يتسبب تصلب التصنيف باستخدام الشخص للتصنيفات العامة، بدلاً من التحديد الدقيق (الحديث بشكل محدد) مما يفقده معومات هامة. على سبيل المثال، 'حوبس عضو في الاتحاد' نعمل عن حقيقة كونها المفتش الأكثر كفاءة في الإدارة.

ينمثل الخطر المحتمل في أن الذين يصنفون كل شيء لا يدركون غالباً أنهم يقومون بذلك، مما يجعل الإخفاق في ملاحظة الفوارق عقبة يصعب تجاوزها. على أية حال، يقترح

هيني Haney أسلوبين مهمين "": الأول، قبول فرضية التميز (التمرد)، وهذا يعني تطوير الإحساس تجاه كل الاختلافات في هذا العالم لم يسبق أن نشأه شيئا بشكل متطابق، حتى الأشقاء أو رجال الثلج أما الأسلوب الثاني، فهو تصنيف التقييمات، وهذا يعني أن يتم تصنيف كل شخص أو شيء أو موقف تبعاً لبعض الحقائق أو الصفات المميزة، ويمكن أن يقود ذلك سريعاً إلى الاستنتاج بأن كل شيء وكل شخص متميز (متفرد)، وبالتالي يساهم في قبول الاختلافات.

الاستقطاب / القطبية: وهو شكل خاص من التمييز يتضمن طريقة "إما أو" في التفكير. فعص المواقف هي ثنائيات حقيقية يمكن التعامل معها بطريقة إما أو. إن الموظف إما غائب أو حاصر، والشخص إما ذكر أو أنثى. ولكما لا يستطيع وصف بعض المواقف بدقة باستخدام هذه الطريقة: فقد لا يكون المنتج جيداً ولا سيئاً كذلك، والشخص لا يعمل بسرعة وكذلك لا يعمل ببطء. ويحدث الاستقطاب عندما ينصرف الشخص في موقف يتضمن تدرجات وحلولاً وسط بطريقة "إما أو"، وهكذا قد تجد شخصاً يقول بأنه إما أن ينجح أو يفشل في الوظيفة، معتقداً بأنه ليس هناك ثمة أداء متوسط أو نجاح جزئي. وعلى العكس من ذلك، فلو أحررت شخصاً بأن الحبار الوحيد هو إما السحاح أو العشب، فقد يبدأ بالاعتقاد بأن الحلول الوسط غير موجودة وعندما يعني المدراء طريقة "إما أو"، فإنهم يدركون الاختلافات بين عنصرين بدقة أكبر، كما أنهم سيدركون العلم بشكل أدق كذلك.

التقييم الحامد: ويحدث هذا النوع من الإحفاق في التمييز عندما لا يهتم الناس بالتغيرات المحتملة في الأشخاص أو الأماكن أو الأشياء، وما أن كل شيء يتغير في هذا العالم، فلا يمكن للتقييمات أن تبقى جامدة وعلى كل حال، قد يسهل القول بأن التغير عنصر رئيسي في مجال الأعمال، إلا أنه من الصعب عادة التكيف مع تلك التغيرات المستمرة. وقد ينتج عن التقييم الحامد إدراك غير دقيق للعالم، كما قد يتسبب في وقوع الأخطاء الإدارية. ولتحسب التقييم الحامد ينبغي تذكر أن كل الأشياء تتغير فالمدبر الذي يسأل باستمرار عما إذا تغير أي شيء؟ ومتى تغير؟ لا يفترض بأن الأحداث ثابتة، وبالتالي يجمع حدوث هذا الخطأ الاتصالي الشائع والمادح. ويمكن لأي مدير طرح هذا السؤال السيط: ماهي التصنيفات التي استخدمتها في هذا الموقف؟".

الكمال وعملية التجريد:

الخطأ الثالث الذي يجب على المدير تجنبه بوعي هو الكمال، حيث يرتكب البشر هذا الخطأ عندما يقومون بالاتصال، كما لو أن ما يقولونه هو كل ما يمكن معرفته عن الموضوع. ويدرك الشخص المظن بأن الواقع معقد جداً بالنسبة لأي شخص، بحيث لا يمكن معرفة كل ما يجب معرفته بشأن ما، ولكن هذا الخطأ لا يزال يُقترف. ويقول هيني Haney بأن الكمال هو نتيجة اعتقادات خاطئة: أولاً، من الممكن معرفته وقول كل شيء عن شيء ما. ثانياً، كل ما أقول (أو أكتب أو أفكر به) يحتوي على كل ما هو مهم عن الموضوع^(١٧) وتسهم أشكال الاتصال المألوفة في مشكلة الكمال؛ لأن الشر يقومون بعملية التجريد عندما يتحدثون. إن التجريد هو عملية التركيز على بعض التفاصيل وإهمال البعض الآخر؛ فثناء عملية الاتصال نحتاج أحياناً بعض التفاصيل وحذف أخرى ويمكن لعملية التجريد أن تؤدي إلى تجاهل معلومات معينة وكنيجة لذلك، فإن المستمع -وكذلك المتحدث أحياناً- لا يدرك بأن بعض المعلومات لم يتم التطرق إليها. وكما راد تجاهل بعض المعلومات، كلما ازدادت الصعوبة في معرفة ما تم تجاهله.

لأحد هذا المثال على خطأ الكمال: في حوار بين طالب في المرحلة الثانوية ورجل -غير معروف للطالب- قصي عمره في دراسة علم النبات ومن العلماء المتميزين، حيث علق الطالب الأنيق المعتد بنفسه قائلاً: "أوه .. علم النبات. لقد انتهيت من دراسة كل ما يتعلق بشأن هذا الشيء، الفصل الماضي" وكما قال برتراند راسل Bertrand Russell: "يتناسب يقين الشخص عكسياً مع معرفته".

يتضمن كل ما يقوم به -تقريباً- شيئاً من التجريد. ولذلك، فإن حل مشكلة الكمال لا يتأتى بتجاهل التجريد بل معرفة مستوى التجريد الحاصل. ومجرد معرفة الشخص بمستوى التجريد، يمكنه صياغة الرسالة تبعاً لذلك "على حد علمي، تبعاً لمعلوماتي" أو هذه ما أعتبرها معلومات حاسمة". وللتغلب على خطأ الكمالية عند الاستماع، يمكنك التساؤل: 'ما الذي تم تجاهله؟' أو بساطه: 'ماذا بعد؟' وكما يمكنك استخدام "إلى آخره" في نهاية الجملة، فمن الواجب أن تتساءل عن ما يشتمل عليه ذلك. ويلخص جدول (٢ ٥) الأسئلة الواجب طرحها لتلافي ارتكاب ثلاثة أخطاء، قائمة عند الاتصال.

جدول (٥-٢) كيف يمكن تلافي الأخطاء القائلة

الخطأ القاتل	الأسئلة الواجب طرحها
الافتراض / الملاحظة.	ماهي الحقائق؟
الإحفاق في ملاحظة الفوارق.	ماهي النسيجات التي استخدمتها في هذا الموقف؟
الكمال / الكلية.	ماذا يحدث أيضاً؟

تمت مناقشة الأخطاء القائلة والمستمرة من منظور الاتصال الذاتي والشخصي، وهي خطأ الافتراض / الملاحظة والإحفاق في ملاحظة الفرق، وكذلك الكمال / الكلية على أية حال، فإن الاتصال الإداري نادراً ما يقتصر على المستوى الذاتي والشخصي؛ فقد تصبح العملية أكثر تعقيداً عندما يشترك المرشد من الأشخاص في العملية الاتصالية وأثناء الاجتماعات تظهر الأخطاء الاتصالية الثلاثة التي نوقشت سلفاً، كما تظهر أخطاء أخرى تتعلق بالجماعة ويجب أخذها بالاعتبار. فعندما يتواصل المدير مع جماعة من الموظفين في إدارة أخرى، فإن عوامل التنظيم تصبح مؤثرة. وفي الحالتين يمكن للأخطاء الأساسية التي ناقشناها في هذا الفصل أن تظهر، بالإضافة إلى أنواع متخصصة من الأخطاء المحتملة الواجب مراعاتها. وهناك المزيد عن الاتصال على المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي في الفصل (٤)، والمخصص للاجتماعات وحركيات (وديناميكيات) الجماعة، فيما يشرح الفصل (١١) الاتصال عبر الثقافات.

ملخص:

يحدث الاتصال الإداري في خمسة مستويات: الذاتي والشخصي والجماعي والتنظيمي وأخيراً الثقافي. وقد تم التطرق لهذه المستويات في هذا الكتاب. ويقدم هذا الفصل نموذجاً للاتصال الإداري الإستراتيجي، والذي قد يساعد المدراء على تقليل الأخطاء في المواقف الحاسمة. وبينما لا يمكن وضع قواعد ثابتة يمكن استخدامها في كل المواقف، فقد نظرنا للعوامل التي يجب على المدراء مراعاتها قبل الاتصال.

تم استعراض هذه العوامل كطبقات ثلاث للنموذج الإستراتيجي. ونحتوي الطبقة الأولى على المناخ والمحيط (الثقافي)، حيث لابد أن تتوافق الإستراتيجية الاتصالية مع السياق الثقافي

الوطني والتنظيمي، وتتضمن الطبقة الثانية المرسل والمستقبل وعرض الرسالة (الاتصالية)، بينما تحتوي الطبقة الثالثة على الرسالة والوسيلة (القناة) والبيئة ووقت الاتصال إن التطبيق الإستراتيجي المناسب لهذه العوامل -وهي لت النموذج- يعتمد بقوة على هذه الطبقات الثلاث من المتغيرات.

إن الاهتمام بهذه العناصر أثناء مرحلة التطوير ليس كافياً لضمان نجاح الاتصال، وعلى المدراء البحث عن ردود الفعل ومقاييس لكفاءة الاتصال، من أجل ضمان التطوير المستمر لمهاراتهم التفاعلية.

وأخيراً، تم تناول الأخطاء القاتلة في العملية الاتصالية، وأكثرها شيوعاً: (١) خطأ الإفتراس / الملاحظة، (٢) الإخفاق في ملاحظة الفوارق، (٣) خطأ الكمال / الكنية ويحدث خطأ الافتراض / الملاحظة، عندما يقول المدير شيئاً ما على أنه حقيقة، فيما لا يملك دليلاً ملموساً على ذلك. أما الإخفاق في ملاحظة الفرق، فهو الإخفاق في إدراك التعابير في الأحداث أو الاختلافات البارزة بين الأشياء، ويحدث خطأ الكمالية عندما يعنقد الشخص بأن ما يقوله هو كل ما يمكن معرفته في الموضوع. ويحتاج المدراء للاهتمام بهذه العوامل، بالإضافة إلى عوامل الصعف الإنساني عند الاتصال بالآخرين

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٢-١: حجب التقنية:

طرق بن Ben باب نانسي كير Nancy Kerr، مديرة المشرفة.

ردت ناسي 'تفصل بالدخول' ودخل بن. لقد كان محبطاً، وانعكس هذا السلوك عليه. قال بن: 'أود التحدث معك عن ستيسي بورتون Stacey Burton التي تعمل في المكتب المحاور لي'. وتابع: 'منذ ذلك الوقت الذي قما فيه بإعادة تنظيم المكتب منذ حوالي شهر، وستيسي تمر بالقرب وتقف أمام باب مكثبي، فقط للمعارلة والدردشة وتتسبب في توقفني عن العمل، وأنا لست مرتاحاً في تركيزي بشكل عام وبالأخص عند الانبذه إلى المعارلة'. وتابع بن. 'كما أنني غارق في رسائل البريد الإلكتروني غير المتعلقة بالعمل من ستيسي'.

سألت نانسي: "هل طلبت من ستيسي أن تتوقف عن ذلك؟".

قال بر: "حسناً، ليس بالمعسر. يمكن أخذ هذا التفاعل بسهولة على أنه مزاح مكتب، لو أنك فقط سمعت الكلمات. إن الطريقة التي تومن وتحدث وتطر بها إلي تجعلها كأنها مغازلة". "أنا لست مرتاحاً في الدحول في مواجهة مع ستيسي، وفكرت بأنك تودين التحدث إليها بدلاً مني".

"يسعدني ذلك. من الممكن اليوم" أحابت نانسي "سوف أرسل بريداً إلكترونياً لآن وأشكرك على أنك لفت انتباهي إلى ذلك".

أرسلت ديسي بريداً إلكترونياً إلى ستيسي لتأتي إلى مكتبها في الساعة ٢:٠٠م.

عند الساعة ١:٥٥ سمعت ناسي الباب يُطرق وقالت: "تفضل بالدحول". دخل شاب أبيض وجلس. سألت نانسي: "أي خدمة؟". "حسناً، قلت إنك تريدان التحدث معي، ماذا أستطيع تقديمه إليك؟" سأل الشاب. "هل أردت أن أتحديث معك؟" سألت ناسي "نعم" أجاب الشاب: "أنا ستيسي بورتون".

الأسئلة:

- ١- ما هو خطأ الافتراض - الملاحظة في هذا السيناريو؟
- ٢- إلى أي مدى ساهم استخدام تقنية تبادل الرسائل هذا في سوء الفهم بين ناسي Nancy وستيسي Stacey؟
- ٣- ما هي الأفكار النمطية المتعلقة بالحس، والتي تم مناقشتها في الفصل الأول وتتنطبق على هذه الحالة؟
- ٤- إذا كنت في موقف ناسي Nancy، كيف ستتعامل مع هذه اللحظة الحرجة وتناقش بعد ذلك؟

الحالة ٢-٢: تطوير مطوية (بروشور):

يبلغ مينش فينلي Mitch Finley تسعة وعشرين عاماً، وهو حاصل على درجة جامعية في التمويل وبدأ العمل كمسئول قروض في بنك مد عامين. بعد ذلك، بدأ التشاور في أعمال تجارية أخرى في التخطيط المالي، وكان هدفه الوظيفي هو أن يبدأ عمله التجاري الخاص

حالياً، قام فيلي Finley بفتح شركة The Suite Thing، وهي شركة تطوير تستخدم الأفكار التجارية الأصلية - إنشاء اثنين من المباني الكبيرة التي تشبه الفندق وتشتمل على أجنحة (غرفة معيشة، غرفة نوم، مطبخ) غير العرف العادية. تقع الفنادق في مدينتي مثل مراكز إقليمية هامة لصناعة النفط. وبدلاً من تأجير الأجنحة، فإنه يقوم ببيعها إلى شركات النفط الكبيرة التي توفر لهم احتياجات الرفاهية والتخطيط الضريبي.

كان فيلي Finley يستخدم كتباً يجمعه المهندسون الذين يعملون لديه، لكنه لم يكن سعيداً مع طريقة عرضه. لقد قام بجمع كتيبات الشركة الأخرى التي يحبها، وقرر الاتصال بشركة إعلان لتصميم كتيب جديد وشعار لشركته.

في الاجتماع التمهيدي، أخبر فيلي Finley مندوب وكالة الإعلان بأنه يحتاج إلى شعار جديد للشركة، وملف للكتيبات لتوضع به أوراق الإعلانات. الأكثر أهمية، فإنه يجب الانتهاء من الشعار والتجهيزات بأسرع وقت ممكن؛ لأن الوقت يمثل المال بالنسبة له.

تعهد مندوب وكالة الإعلان (حديث العمل في الوظيفة) بأن شركته سوف تقوم بتنفيذ الشعار ومخططات الكتيبات. بعد ذلك، سأل المندوب فيلي Finley بعض الأسئلة العامة عن مشروعه الاثنين - ما هو نشاطهما وأين موقعهما والمنطقة المحيطة بهما، وقال مندوب الوكالة بأنه سوف يعود خلال أسبوع واحد مع أفكاره.

بعد أسبوعين ونصف، اتصل فيلي Finley بوكالة الإعلان، وأراد أن يعرف ما إذا قامت بتطوير المواد. لقد حضر المندوب بعد ذلك في المساء مع أفكاره. لقد ركزت طريقة الوكالة على موضوع يصعب تصديقه "حاول الفوز بلعبة الفندق مع سويت ثينج". لقد شعر فيلي بالإحباط بسبب تأخر الاستجابة، وعدم التوافق بين ما تعرضه الوكالة الإعلانية والصورة الخاصة بمشروعه وقال: "لا، ليس هذا ما أريده على الإطلاق". اندهش مندوب وكالة الإعلان وظل صامتاً لفترة، قبل أن يرد بصوت محبط: حسناً، ما الذي نود أن ترى عليه مشروعك؟ وذكره بالقود الزمنية التي أعطاهها له فيلي Finley. قال فيلي Finley: إنه لم ينظر إلى الفنادق على أنهم منافسون له، وأنه أراد كتيلاً وشعاراً لتقديم فكرته لكار المندراء على أنه استثمار. في اليوم التالي، عاد مندوب وكالة الإعلان بحراً أكثر تحفظاً وإقناعاً، وقال فيلي Finley: هذا هو النوع الذي أريده ولكنه ليس واقعياً.

لا يستطيع فيسلي أن يفهم لماذا لم يحصل على ما أراده في المرة الأولى؛ لأن هذا عملهم وبالطبع يعرفون ما يقومون به".

الأسئلة:

- ١- ما هي بعض الأسباب المحتملة لمشكلة التواصل لفيسلي؟ من مندوب وكالة الإعلان؟
- ٢- حدد كيف سببت الافتراضات مشاكل انصالية في هذه الحالة؟
- ٣- ما هي الإجراءات التي توصي بها مندوب وكالة الإعلان لضمان عدم حدوث ذلك مرة أخرى؟
- ٤- هل نعتقد بأن الاتصال وصل لطريق مسدود؟ إذا كان كذلك، ما الذي يجب على المشاركين فعله لحل ذلك؟

الحالة ٢-٣: لماذا يتغير جونز Jones؟

تقع شركة الاستثمار المالي في مدينة هيوستن Houston بولاية تكساس Texas، وقد تأسست منذ عامين فقط، ولكنها تحتل عاوين الصحف المحلية على أنها "شركة تستحق أن تتابعها"، حيث يتوفر لديها ثلاثة من محلي الاستثمار وأربع سكرتارية تشغل الشركة حيزاً صغيراً إلى حد ما مع سكرتارية في الاستقبال ومكاتب للمحللين بالجوار.

يعتبر السيد جونز Jones من أكبر المحللين، وهو شخص غير ودود جداً ويقوم بإدارة الشركة بيد من حديد، ويُعتبر هو أول من يأتي إلى العمل وآخر من يغادر، والسرعة هي شعاره.

تعتقد النساء التي تعمل في المكتب أن السيد / جونز Jones الذي في منتصف العمر شخص حذاب، وقد علقت إحدى موطحات السكرتارية قائلة: "أعجب كيف يبدو السيدة التي تتروجه إنه حسن المظهر، ولكنه مهووس وليس مرحاً حتى أنروجه". لم يتحدث جونز أبداً معهم ويبدو كما لو أن العمل هو الشيء الوحيد الموجود في رأسه

حالياً، بدأ جونز Jones يأتي متأخراً ويستغرق وقتاً طويلاً في العداء ويعادر مبكراً. لقد علقت إحدى موظفات السكرتارية قائلة: "إنك محقة، لقد لاحظت تغييراً فيه أيضاً، لقد

بدأ كل ذلك مع الوقت الذي بدأت فيه سيدة جديدة العمل هنا". لم تحب موظفات السكرتارية السيدة الجديدة في المكتب، لقد كانت طويلة وشقراء وجميلة وتحدث قليلاً، وتقوم بالطاعة بصعوبة وتعرف القليل عن الحاسب الآلي لقد كتبت موظفات السكرتارية تقريراً ضدها يصفها بأنها "شقراء فارعة". علقت إحدى الموظفات للأخرى قائلة: "حونر العصور لا يأتي فقط من العداء مآحراً، وإما مؤحراً يكون في أفضل حالاته المراحية. لقد تحدث حتى معي اليوم!"، وقالت موظفة أخرى: "لقد لاحظت ذلك، ورأيت أيضاً سكرتيرته ندخل من الباب مباشرة بعده، وسيدة تتصل الساعة ٦م كل مساء بالسيد جونز، ولكنه كان يغادر المكتب في الساعة ٤:٣٠ ولا يرد على المكالمات". قالت سكرتيرة أخرى: "حسناً، أستطيع أن أستنتج شيئاً، أليس كذلك؟".

الأسئلة:

قيم كلاً من البيانات التالية ما إذا كانت صح (ص) أم خطأ (ح) أو محل شك (؟). لا تقرأ القصة مرة أخرى قبل تقييم البيانات، ولا تقم بتغيير أي من إحاثاتك.

- ١- شركة الاستثمار المالي تقع في هيوستن، تكساس.
- ٢- شركة الاستثمار المالي هي الأسرع نمواً في هيوستن.
- ٣- يضم المبنى أربعة مكاتب.
- ٤- جونز Jones غير ودود.
- ٥- جونز Jones متسرع جداً.
- ٦- جونز Jones يمتلك الشركة.
- ٧- يملك جونز Jones قبضة حديدية.
- ٨- يبلغ جونز Jones من العمر ما يقرب من خمسة وأربعين (٤٥) عاماً.
- ٩- جونز Jones متزوج.
- ١٠- عين جونز Jones سكرتيرة جديدة.

- ١١- السكرتيرة الجديدة شقراء رائعة.
 - ١٢- السيدة الجديدة تطبع بشكل جيد.
 - ١٣- يعود جونز Jones إلى المكتب في حالة مزاجية جيدة.
 - ١٤- يعتقد موظفو السكرتارية في المكتب بأن جونز Jones لديه علاقة مع الشقراء الجميلة.
 - ١٥- يتناول جونز Jones غداءه مع سكرتيرته.
 - ١٦- لا يعود جونز Jones إلى المنزل بعد العمل.
 - ١٧- امرأة تتصل بجونز Jones كل يوم عند الساعة ٦م.
 - ١٨- ربما تبحث زوجة جونز Jones عنه.
 - ١٩- جونز Jones يمر بأزمة منتصف العمر.
- ما هي الأخطاء الحاسمة في الاتصال التي ظهرت في هذا التمرين؟ اشرح ذلك.

الحالة ٢-٤: الاستقالة من محطة التليفزيون:

تدرس جين راي Jane Rye تخصص الإعلان في الجامعة الحكومية المحلية، وسوف تتخرج في نهاية الفصل التالي، وتعمل في وظيفة بدوام جزئي في إدارة المبيعات في محطة تليفزيون محلية. وعندما تم تعيينها، اعتقدت راي بأنها محظوظة جداً بأن تجد وظيفة هناك، ليس فقط من أجل المال ولكن أيضاً من أجل اكتساب الخبرات العملية.

بات ترنت Pat Trent هو مدير المبيعات الذي قدم بعينها، وكان هو المشرف المباشر على راي. لقد كانت راي تؤدي وظيفتها بشكل جيد جداً، ونقلت الدعم الكبير من ترنت. في الواقع، ليس لدى مدير المبيعات شيء غير الشاء على عمل راي، عندما قدم تقريراً إلى الإدارة العليا، وكثيراً ما يحذر ترنت موظفيه بأن عملها استثنائي، وأنه يود أن يوظفها بدوام كامل بعد التخرج؛ لكي ترأس إدارة الأبحاث الإعلامية الجديدة للمحطة. تبدو الوظيفة تحدياً وعملاً مجزياً.

بينما كان العرض معرياً لراي Rye، لم تكن مهتمة بالمركز الوظيفي؛ لأنها وجدت أن وظيفتها الحالية غير مرضية لها. وعلى الرغم من ذلك، لم تحر أبداً ترنت Trent مشاعرها

عن الوظيفة أو التعيين المحتمل. وحيث إن ترنت قد قام بتدريب راي وعمل على ترفيتها عن كل شخص، أصبحت راي مخلص ومقدرة لمدير المبيعات. ومن ثم، اعتقدت راي بأنها سوف تحوّل ترنت إذا رفضت الوظيفة بعد ستة أسابيع، وبالرغم من ذلك، قررت راي أن تستقيل وتعمل بدوام جزئي في الجامعة، ولكنها لا تعرف كيف تصل إلى المدير

تشعر راي Rye بأنها غير قادرة على قول أي شيء غير سار لـ ترنت Trent، وتركت الوقت يمضي، حتى جاء اليوم الذي كانت فيه مستعدة للاستقالة والسدء في وظيفتها الجديدة. وعندما ذهبت راي إلى العمل في ذلك اليوم، كان مقرراً لمدير المبيعات أن يغادر البلدة في وقت لاحق من صباح ذلك اليوم. أجرت راي على الذهاب إلى مكتب ترنت، بينما كان هناك شخصان يناقشان مسألة أخرى. ترنت سأل راي عما تريده وأجابت راي: 'إنني أتقدم باستقالتي'. لقد صدم مدير المبيعات تماماً وسأل راي: لماذا تستقيلين؟ وتعجّب مما كان يجب فعله في المشروع الذي كانت تتولى مسؤوليته راي. اعتذرت راي عن هذا الإحطار القصير، وشرحت له أنها ستحصل على وظيفة بدوام جزئي في الكلية بداية من العدا. قال ترنت وهو في غاية الإحباط من موظفته: "لو أنك أخبرتني بذلك في وقت مبكر، لكنت أعطيت المشروع إلى شخص آخر - الآن أنا في مأزق".

الأسئلة:

- ١- كيف كان يحب على راي Rye أن تقوم بتقديم استقالتها؟
- ٢- أين ومتى وكيف تعتقد أنه يحب على راي Rye أن تستقيل؟ هل تعتقد أن ترنت Trent كان سيفهم لو كانت الظروف مختلفة؟
- ٣- كيف سرع ترنت Trent من تجاهل راي Rye للاتصال؟
- ٤- ما هي بعض الانعكاسات المحتملة على المدى الطويل للطريقة التي أدارت بها راي Rye عملية الاستقالة؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة، وروابط الفيديو وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do," *Harvard Business Review* 77, no. 2 (1999): pp. 145-158. For a list of key managerial skills, see the American Management Association's "2001 Managerial Skills and Competencies Survey" results, available online at http://www.amanet.org/research/archive_2001_1999.htm.
2. Lee Thayer, *Communication and Communication Systems* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1968).
3. Harry C. Triandis and Rost La O. Alben, "Cross Cultural Perspectives," in *Handbook of Organizational Communication*, eds. J. Jablin, J. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 264-295.
4. M. S. Poole, "Communication and Organizational Climate: Review, Critique, and a New Perspective," in *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, eds. R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Beverly Hills, CA: Sage, 1985), pp. 79-108.
5. Raymond L. Falcone, Lyle Sussman, and Richard P. Herden, "Communications Climate in Organizations," in *Handbook of Organizational Communication*, eds. J. Jablin, J. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 195-227.
6. Shawn Parr, "Culture Eats Strategy for Lunch," *Fast Company*, January 24, 2012, www.fastcompany.com/1810674/culture-eats-strategy-for-lunch.
7. John Pentt, Jr. and Bobby C. Vaught, "Self-Actualization and Interpersonal Capability in Organizations," *Journal of Business Communication* 21, no. 3 (1984): pp. 33-40.
8. Joseph N. Cappella, "Interpersonal Communication: Definitions and Fundamental Questions," in *Handbook of Communication Science*, eds. C. R. Berger and S. H. Chaffee (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 184-238.
9. C. L. Hale and J. G. Delia, "Cognitive Complexity and Social Perspective Taking," *Communication Monographs* 43 (1976): pp. 195-203.
10. Kitty O. Locker, "Theoretical Justifications for Using Reader Benefits," *Journal of Business Communication* 19, no. 3 (1982): pp. 51-66.
11. Gary F. Soldow, "A Study of the Linguistic Dimensions of Information Processing as a Function of Cognitive Complexity," *Journal of Business Communication* 19, no. 1 (1982): pp. 55-70.
12. Mohan R. Limaye, "The Syntax of Persuasion: Two Business Letters of Request," *Journal of Business Communication* 20, no. 2 (1983): pp. 17-30.
13. J. S. Mohan R. Limaye, "Buffers in Bad News Messages and Recipient Perceptions," *Management Communication Quarterly* 2, no. 1 (1978): pp. 90-101.

14. Much of this discussion is drawn from William V. Haney, *Communication and Interpersonal Relations: Text and Cases*, 6th ed. (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1992).
15. *Ibid.*, pp. 359-381
16. *Ibid.*, p. 368.
17. *Ibid.*., pp. 320-357

الفصل الثالث

الاتصال باستخدام التقنية

في العقد الأخير، انتقلنا من كوننا عالمًا مترابطاً إلى كوننا عالمًا فائق الترابط. وفي العالم فائق الترابط، فإن المدراء ورواد الأعمال في كل مكان يتمتعون بوصول أكبر بكثير من أي وقت مضى إلى أفضل الناس والروبوتات والبرامج.

- توم فريدمان Tom Friedman، مؤلف وكتب عمود في جريدة نيويورك تايمز New York Times.

وفائز بجائزة بولتزر Pulitzer ثلاث مرات.

إذا قضيت وقتاً قدر ما يقضيه معظم المدراء في الكتابة، والرد على البريد الإلكتروني والرسائل النصية للموظفين، والكتابة في المدونات والمشاركة في الحلقات النقاشية الإلكترونية والاجتماعات الافتراضية، والتحقق من هانثت الذي بشكل إخباري على الأصواء الكاشفة، فربما يمكنك الافراض بأن التطورات في التقنية من شأنها أن تحدد مستقبل الاتصال في مجال الأعمال. أين تبدأ المناقشات المعنية بالاتصال الذي يسهل التقنية؟ تتغير التقنية بشكل سريع للغاية، لدرجة أنه أحياناً يكون من المستحيل التركيز على الموضوع. فمذ أربعين سنة مضت، صرح أحد العلماء النظريين في الاتصال: "الاتصال هو بالضرورة شأن اجتماعي، ولكن الحياة في العالم الحديث أصبحت تعتمد أكثر وأكثر على الوسائط "التقنية للاتصال، مثل الهواتف والتلغراف والراديو والطباعة". كانت تلك ملاحظة تنبؤية.

فكر في جميع مناحي التقنية التي تطورت في الخمسين سنة الماضية. مد جيلين فحسب، كان المقصود من الثورة التقنية هو الهاتف ذو الحطوط الطويلة ومذ خمس وثلاثين سنة مضت، فإن المناقشات بشأن الاتصال تضمنت تعريف القرص المرن floppy disk، وما هو المقصود بالحاسوب الشخصي personal computer. ومذ ثلاثين سنة، فإن الكثير من الكتب المرحعية مثل الكتاب الذي تقرأه حالياً، كانت تكرر الكثير من الصفحات لشرح الاختلاف بين البرامج software والأجهزة hardware، وما هو الغرض من المودم modem، وما هو المدى المنظور لأن تحل برامج معالجة الكميات محل الآلة الكاتبة الكهربائية ومذ

خمس عشرة سنة مضت، لم يكن المدراء يتصفحون بشكل روتيني الصفحات الشخصية على الفيس بوك Facebook، للمتقدمين للوظائف كإحدى الخطوات في عملية التوظيف. ومنذ عشر سنوات، لم تكن الشركات مدركة لقوة تويتر Twitter للوصول إلى الأسواق المستهدفة لهذه الشركات. ومنذ خمس سنوات فحسب، لم يكن لدى أي شخص أداة مثل الماسح الضوئي وول ستريت Wall Street Scanner، وهو جهاز محمول باليد يقوم بتجميع أسواق المال، وشبكات التواصل الاجتماعي وعاوين الأخبار ومواقع الشركات، من أجل أن تقوم بالإبلاغ بشكل فوري عن الاتجاهات الاقتصادية والتوقعات لليوم التالي.

وفي الوقت الحالي، تُعد قنوات الاتصال

الإلكترونية جزءاً حيوياً من حياتنا العملية. والأساس المنطقي للاعتماد على التقنية هو زيادة الفعالية والإنتاجية، وتوفير الأبحاث الحديثة بعض الأدلة التي تدعم هذا الافتراض. ولكن التقنية ليست مجرد أداة منفعة فحسب، ولكنها قوة يتعين إعادة تقييمها بشكل مستمر. الإبداع التقني لا يعتبر أمراً جيداً دوماً لأنه إبداع فحسب؛ فالأمر أدق من ذلك بكثير وهو يتطلب تفكيراً إبداعياً لكي بطل محافظين على التوازن بين الأهلية والتدمير^(١).

توقف وفكر

١. كم مرة تتم مقاطعتك من خلال البريد الإلكتروني والرسائل الفورية أو الرسائل النصية في العمل؟
٢. كيف يؤثر هذا الأمر على إنتاجيتك؟
٣. بالنظر إلى أن ٢٨٪ من أوقات العمل التقليدية في المكتب تتم مقاطعتها، إلى أي مدى تساعد التقنية أو تعوق الفعالية؟

وبالنظر إلى سرعة تغير تقنية الاتصال النحاري، فمن غير الواقعي أن نفترض أن هذا الفصل سوف يعكس بشكل دقيق ما الذي يحدث مع كلا الأمرين، في الوقت الذي كنته فيه الوقت الذي تقرأه فيه. ولذا، بدلاً من وصف الممارسات "الحالية"، فإن هذا الفصل سوف يركز على أفضل الممارسات، والمبادئ التي لا تتغير بتغير الأركان لاستخدام التقنية في مكان العمل قراءة هذا الفصل سوف تساعدك على صياغة إطار عمل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، فيما يتعلق باستخدام أدوات الاتصال عبر التقنية المتوافرة في ذلك الوقت.

إطار عمل لاستخدام أدوات الاتصال عبر التقنية:

إن قرار استخدام الهاتف أو البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية أو المؤتمرات عن بُعد، يمكن أن يتعقد ويتشأنك بسبب الكثير من المتغيرات المنضمة في مثل هذا القرار. ولكي نفهم هذه المتغيرات، يتعين الرجوع إلى الفصل الثاني والمناقشة بشأن الإستراتيجية. ومع الاتصال عبر التقنية، فإن القناة التقنية تنقل الاتصال، ومن ثم، فإن الاختلاف الأساسي يكمن في القناة ذاتها. وعلى الرغم من ذلك، وكما يشير نموذج الاتصال الإستراتيجي في الفصل الثاني، فإن كل متغير آخر يتأثر أيضاً من حذاء التقنية. هناك أربعة متاهيم تساعدنا على فهم استخدام الاتصال عبر التقنية، ألا وهي: عرض النطاق الترددي، القرب الشخصي المفترض، التغذية الراجعة ومنظور التفاعلية الرمزية^(١).

عرض النطاق الترددي:

يحدث الاتصال عبر خمس قنوات حسية، وهي: النظر والسمع واللمس والتذوق والشم^(٢). عرض النطاق الترددي هو مقدرة القناة الحسية المتوفرة على نقل المعلومات. الاتصال وحدها لوجه بين شخصين على بُعد ذراع من بعضهما البعض له عرض نطاق ترددي واسع، وذلك يرجع إلى أن هذا الاتصال يمكنه استخدام جميع القنوات الخمس. عندما يقابل المدير أحد المتقدمين للتوظيف للمرة الأولى، فإن الشخصين يضافان بعضهما البعض، وهما يتشاركان في وقت متزامن الإشارات البصرية والسمعية والحسية والتذوقية والشمية، ولذا فإن هذا الاتصال له عرض نطاق ترددي واسع.

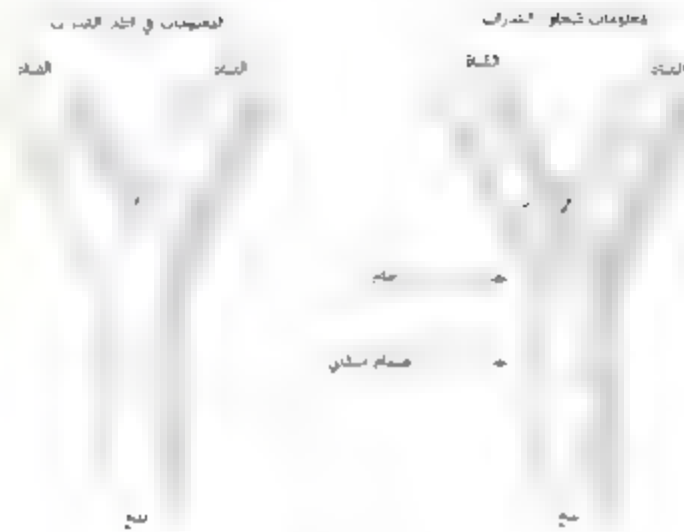
عادةً ما يلغي الاتصال من خلال وسيط واحد، قناة أو أكثر من قنوات الاتصال. فعلى سبيل المثال، إن مؤتمرات الفيديو تلغي قنوات أو إشارات اللمس والشم، في حين أن الهاتف يلغي إشارات اللمس والشم والنظر.

كم عدد الرسائل المرسلة عبر القنوات المتعددة، والتي يمكن للعقل فهمها في مرة واحدة؟ حير هذا السؤال النظري الباحثين في مجال الاتصال لقرون، ولكنه يظل سؤالاً ذا صلة وخاصة عند الوضع في الاعتبار الاتصال عبر التقنية. ومن أجل فهم هذا السؤال، تحيل أن شخصاً ما افترض أن كل رسالة أو جزء من الاتصال كرهة تصل إلى عقولنا، وقاعدة هذا

الشخص تمتد على طول ذراعه. في هذا الحالة، فإن ذراعي هذا الشخص هما قنوات الاتصال المختلفة ما الذي يحدث إذا وصلت كلتا الكرتين إلى تقاطع هذا الشخص في الوقت ذاته، ولكر لا توجد إلا مساحة منوفرة لكرة واحدة؟ سوف يكون هناك تكدر في المعلومات وفيما يتعلق بنظرية المعلومات، يحدث انتباه انتقائي، ولذا فإن المستلم ينتبه لجزء واحد من المعلومات في حين يتجاهل الأجزاء الأخرى. ومعنى آخر، يقرر العقل أي كرة يسعى أن تتقدم حتى تصل إلى قاعدة هذا الشخص. تم وصف هذه العملية في الشكل رقم (١-٣).

الهدف هنا هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المعالجة في الجهاز العصبي المركزي، وذلك دون حدوث أي تكدر. كم عدد الإشارات الواردة من مصادر مختلفة، والتي يمكن معالجتها بشكل فوري؟^(٥) بقودسا هذا إلى مفهوم "التكرار بين القنوات" (BCR). يحدث التكرار بين القنوات في التواصل متعدد القنوات، وذلك عندما تتم مشاركة المعلومات بين القنوات البصرية والسمعية واللمسية والذوقية والشمية.

تحيل مقابلتك لمنقدم للوظيفة. عندما تنقل القنوات البصرية والسمعية معلومات متطابقة، فإن التكرار بين القنوات يكون كاملاً. من شأن هذا أن يحدث عندما يكون الشخص مرتدي ملابس مهندمة، ويتحدث بطريقة سليمة ودقيقة. تكمل هاتان الإشارتان بعضهما البعض، لأنهما يشيران إلى أن هذا الشخص شخص محترف. يكون التكرار بين القنوات ناقصاً أو مشوشاً، عندما تنقل القنوات المختلفة معلومات متصارعة أو متناقضة. يكون التكامل بين القنوات معدوماً، عندما تنقل كل قناة على حدة معلومات متناقضة أو مختلفة بشكل تام. وفي حال تساوي الأمور الأخرى، فإن نقل المعلومات يكون أكثر فعالية من الناحية النظرية، عندما يكون التكامل بين القنوات كاملاً. يكون التداخل في أقصى درجاته، عندما يكون التكامل بين القنوات صفراً.



شكل (١-٣) معالجة المعلومات

لم يكن لدى نظرية المعلومات المقدرة على أن تحدد بشكل كامل، ما هي المعلومات التي يعالجها البشر أو كيف يقومون بمعالجتها. ومع ذلك، يمكن وضع عدد من الاستنتاجات: أولاً، يمكن معالجة كمية محدودة من المعلومات فحسب. ثانياً، هناك أنواع معينة من المعلومات التي تتغلب على أنواع أخرى من المعلومات^{١١}. إن كلاً من هذين الاستنتاجين له مضامين قوية فيما يتعلق بالاتصال الإداري الإستراتيجي. يتعين على المدراء أن يحددوا كمية المعلومات التي لها قيمة في العديد من المواقف. يجب توفير المعلومات -الإشارات- التي لها قيمة فحسب، وذلك حتى لا يكون هناك تحميل مفرط على قدرات الاتصال من خلال الإشارات غير المفيدة.

يشير الاختيار بين الربط المرئي ومؤتمرات الفيديو والمؤتمرات السماعية، إلى مدى أهمية هذا الأمر لتواصل عبر التقنية ربما نستحث الإدارة على استخدام الربط المرئي وذلك لأنه يوفر الفيديو والصوت التفاعلي في الوقت الحقيقي، وكذلك مشاركة البيانات عبر الإنترنت توفر مؤتمرات الفيديو الإشارات البصرية علاوةً على الإشارات السمعية، ولكن تكلفة إعداد أدوات التعاون على الإنترنت ومؤتمرات الفيديو أعلى بكثير، وربما لن يكون من الممكن تبريرها. ربما لا يكون من المهم مشاركة البيانات والملفات في الوقت الفعلي أثناء الاجتماع. وحتى الإشارات المرئية، ربما تكون ذات قيمة منخفضة أو ربما تصرف الانتباه عن الرسالة الصوتية المهمة، التي يمكن تقديمها من خلال اجتماع صوتي وبسيط عبر الهاتف.

وعلى الجانب الآخر، لا يجب على المدراء بشكلٍ تقنيّ اختيار قنوات الاتصال، ذات عرض النطاق الترددي الضيق لإرسال الرسائل العاطفية يُعد إرسال رسالة نصية لموظف تم إنهاء عقده، أو إرسال بريد إلكتروني له، تعبيراً عن التعاطف لحسارة موظف محبوب، يُعد رلة سلوكية ثقيلة رغم شيوعها كثيراً في الآونة الأخيرة ربما تكون أوسع قناة لعرض النطاق الترددي وهي الاتصال وحدها لوجه، مهمة للغاية للاتصال الفعال مع العملاء المهمين، وخاصة في بعض البيئات الثقافية المعينة، على النحو الذي تمت مناقشته في الفصل الحادي عشر

إذا تطلبت الظروف استخدام قناة ذات عرض نطاق ترددي ضيق من أجل نقل رسالة حساسة، فيجب على المدراء القيام بأفضل ما بوسعهم من أجل موازنة النتائج. هناك مثال حديث على ذلك لشركة كبرى قامت باستخدام البريد الإلكتروني، لكي تلعب أربع مائة موظف بتسريحهم من العمل. وفي حين أن ردود الفعل الأولية على اختيار هذه القناة للإخطار بإنهاء العقود ربما تكون مهمة، إلا أن البطء المتحصنة توضح أن الشركة اختارت البريد الإلكتروني؛ لأنه فعل وعملي في الإشعارات (الإخطارات) الجماعية. وعلاوة على ذلك، قام مسؤولو الشركة بعقد سلسلة من الاجتماعات (قناة ذات عرض نطاق ترددي واسع)، وشرحوا خلال هذه الاجتماعات الوسيلة التي سيتم استخدامها. يمكن للموظفين أيضاً استخدام شبكة الإنترنت الداخلية للشركة، للعثور على أجوبة على أسئلتهم^(١). ومن ثم، يجب على المدراء التفكير في استخدام قنوات متعددة ذات عرض نطاق ترددي متعدد، من أجل توصيل الرسائل المهمة والعاطفية.

وبالإضافة إلى مفهوم عرض النطاق الترددي، توفر نظرية الحوار الإلكتروني electronic propinquity أو القرب الشخصي المختص، إطار عمل لنهم الاتصال عبر التقنية.

القرب الشخصي المدرك:

يمكن للمشاركين في عملية الاتصال الشعور بارتباطهم أو ابتعادهم عن بعضهم البعض يمكن لشخصين في العرفة ذاتها أن يشعرا بأنهما على بعد أميال عن بعضهم، في حين أن هؤلاء القاطنين في قارات مختلفة ربما يشعرون بقربهم من بعضهم هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الشعور بالقرب، مثل تاريخ الشخصين اللذين يمثلان طرفي الاتصال. كيفية تأثير الوسيط على الشعور بالقرب أو الحوار له أهمية خاصة في هذا السياق.

تشير الكثير من الأبحاث إلى أن الوسيط الإلكتروني يؤثر على المدى، الذي يمكن من خلاله للناس الشعور بالقرب من بعضهم البعض. فعلى سبيل المثال، إن بعض الناس يشعرون بتوحس إذا تركوا رسائل في البريد الصوتي أكثر من غيرهم، ويشعرون بعدم الراحة من حراء ذلك حتى ولو كانوا يُحرون مكالمة بسيطة. عند وجود مثل هذا التوحس^{٨١}، فإن المحادثات الهاتفية لن تساعد الشخص على أن يشعر بالقرب النفسي من شخص آخر. وفي الواقع، يمكن زيادته المسافة النفسية بسبب الاتصال غير اللطفي الذي يسبب هذا التوحس^{٨٢}. ربما يستمتع ويقض بعض الأشخاص الآخرين استخدام بعض أشكال التقنية، عوضاً عن الاتصال وحها لوحه. بعض الناس يشعرون في الواقع بالألفة مع التقنية. على سبيل المثال، اعتماد الشباب على هواتفهم الذكية للتفاعلات الودودة. عندما يشعر الشخص بالألفة مع التقنية، فربما تقل المسافة النفسية حينئذ.

من الممكن أن يريد الاتصال اللاسلكي من إحساس الشخص بالقرب، حيث وحدث إحدى الدراسات أن المشاركين في بعض المواقف استمتعوا بالاحتتماعات الجماعية التي تمت عبر التقنية، أكثر من الاحتتماعات التي تمت في حضور الأشخاص جسدياً^{٨٣}. هناك مثال آخر على أفضلية التقنية كأداة للاتصال بين الأشخاص، وهو استخدام الرسائل النصية. أصبحت الرسائل الفورية الاختيار الأفضل كوسيلة للاتصال بعيد المدى بالنسبة للشباب. وينطبق الأمر ذاته على أفضلية المحادثات الإلكترونية على البريد الإلكتروني تستخدم الرسائل الفورية من قبل ثلاثة أرباع المراهقين تقريباً على الإنترنت، ومعظمهم يستخدم هذه الوسيلة كل مرة يدخلون فيها على الإنترنت^{٨٤}. ويرتبط بهذه المناقشة أيضاً حقيقة أن حوالي ثلث مستخدمي الرسائل النصية هذه الأيام، الذين يبلغ عددهم ٢٠٠ مليون في جميع أنحاء العالم يستخدمونها في العمل^{٨٥}. الرسائل النصية أيضاً منتشرة بين متخصصي الأعمال. تسمح الهواتف الذكية بالوصول إلى البريد الإلكتروني عن بُعد وتصفح الإنترنت. يُفضل بعض المدراء إرسال رسائل نصية إلى الرماء في العمل. أكثر من إرسال بريد إلكتروني أو ترك رسائل صوتية؛ لأنهم يضمنون ردوداً فورية ومختصرة، وخاصة عندما يكونون في الميدان وليس على مكاتبتهم.

ومن الشيق أن البريد الصوتي أصبح أمراً عتيقاً، كأداة من أدوات الاتصال بين الأشخاص. وفي حين أن الصوت البشري ربما يبدو أنه يقلل القرب الشخصي بشكل ناح أكثر من النص،

إلا أن عدد الخطوات المطلوبة للاتصال والتحقق من البريد الصوتي، وتسجيل أرقام الهواتف وإعادة الاتصال وترك الرد، ربما يكون أكثر إزعاجاً مما يستحقه الأمر. توضح الأبحاث أن الموظفين يستغرقون وقتاً أطول في الرد على البريد الصوتي، أكثر من أي نوع آخر من أنواع التقنية - أكثر من ٣٠٪ من رسائل البريد الصوتي لا يتم استرجاعها بعد ثلاثة أيام. وعلى النقيض من ذلك، فإن ٩١٪ من الأشخاص الذين يبلغ عمرهم أقل من ٣٠ عاماً، يردون على الرسائل النصية خلال ساعة وفقاً لدراسة أجريت في العام ٢٠٠٨. ولكن إحلال البصر محل الحديث لا يعتبر ظاهرة مرتبطة بالجيل فحسب؛ فحتى البالغون الذين يسبغ عمرهم أكثر من ٣٠ عاماً، يصل ردهم على الرسائل النصية خلال دقائق صغرى ردهم على رسائل البريد الصوتي^(١٣).

وإيجازاً، لم يتم تحديد تأثير الوسائط الإلكترونية على مشاعر القرب الشخصي بشكل كافٍ، ولكن هناك بعض الأدلة المتوفرة على العلاقة العكسية بين استخدام التقنية والقرب. تشير الأبحاث الأولية في هذه القضية إلى أن الاستخدام المفرط للتقنية، لا يؤثر في الواقع على العلاقات بين الأشخاص. فعلى سبيل المثال، إن فريقاً بحثياً يقوده Brian Wansink في جامعة كورنيل، وجد أن الأطفال والبالغين الذين تجبوا أو تم حرمانهم من الاتصال البصري، أكثر احتمالية للمعاناة من مشاعر العزلة، وظهرت عليهم سمات اضطوائية والعديد من المشاكل النفسية الأخرى. افترض الباحثون أن الأشخاص الذين يقضون وقتاً طويلاً، وينظرون إلى هواتفهم المحمولة أكثر من نظرتهم إلى بعضهم البعض، يعانون من ضعف الذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية^(١٤).

يجب على المدراء أن يحددوا إلى أي مدى يكون القرب الشخصي المختصر مهماً في العديد من المواقف، وأيضاً، إلى أي مدى تؤثر الأنواع المختلفة من التقنية على هذا القرب بين المرسل والمستقبل. إذا لم يتم التعامل مع هذا الأمر، فإن التقنية التي تم تصميمها من أجل تعزيز الاتصال الإداري، ولكن تم استخدامها بشكل غير ملائم، ربما تكون هدامة أكثر منها بناءة.

وبالإضافة إلى عرض النطاق الترددي والجوار الإلكتروني، يجب علينا دراسة عامل ثالث، ألا وهو التغذية الراجعة، عند مناقشة الاتصال عبر التقنية.

التغذية الراجعة:

ترتبط التغذية الراجعة بين المرسل والمستقبل سوياً، حتى يمكنهم الاتصال بشكل فعلي مع بعضهم البعض. التغذية الراجعة موجودة على الدوام إذا ما طسها الفرد من أجل المهم الكامل لآثار هذا البيان فيما يتعلق بالاتصال من خلال وسيط، من المهم دراسة كل من عرض النطاق الترددي والقرب الشخصي المفترض.

من الممكن أن يقلل الاتصال من خلال وسيط قنوات الحصول على التغذية الراجعة. عند استخدام الهاتف على سبيل المثال، فنحن لا نرى التعابير الوجهية لطرف الاتصال الآخر، ومن ثم تقل التغذية الراجعة. وبالمثل، فعندما لا يشعر المديرون بالراحة بشكل كامل مع وسيط معين، فرما يتجاهلون الإشارات المحتملة للتغذية الراجعة. تحيل أن هناك مكاملة جماعية تتضمن خمسة أشخاص في حمسة مواقع مختلفة، فإن مثل هذه المكاملة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات أكثر من المكاملة العادية، وربما لا يشعر المدير أيضاً بالراحة بشكل كامل في هذا الموقف ليست مجموعة المهارات المختلفة هي المطلوبة فحسب. مراقبة التغذية الراجعة، ولكن ربما يقلل قلق المدير أيضاً من الانتباه إلى التغذية الراجعة.

الوقت مرتبط بالتغذية الراجعة. يمكن تقليل دورة التغذية الراجعة بشكل كبير من خلال التقنية. فعلى سبيل المثال، فإن مدير المشتريات في شركة Arco أرسل عقداً طويلاً إلى حد ما، من خلال جهاز الفاكس إلى أحد البائعين. استخدم المدير الفاكس لأن العقد طويل ومعقد - لا يمكن إرساله من خلال البريد الإلكتروني بسبب طوله. بعد إرسال العقد مباشرة، توجه المرسل إلى مكتب شخص آخر لحضور أحد الاجتماعات. بعد عودته من الاجتماع، تحقق المدير من بريده الصوتي ووجد أن مستلم العقد اتصل لكي يقول: إن العقد قد وصل وأنه تحت المراجعة الآن بعد ساعتين تقريباً. استلم مدير المشتريات رسالة في البريد الإلكتروني، تشير إلى الكيفية التي يرغب بها البائع في تغيير الفقرة الثانية من العقد. تمت جميع هذه الخطوات في غضون عدة ساعات، حتى على الرغم من أن المعاملة كانت في مدينتين نبعدان آلاف الأميال عن بعضهما. وبالمثل، لم تكن هناك أي خطوط هاتف مشغولة لكي تعطل العملية، ولم تكن هناك حاجة لأي مساعدة إدارية من أجل صياغة الخطابات.

تؤثر مؤتمرات الفيديو على التغذية الراجعة بالعديد من الطرق. أولاً، على الرغم من أن التغذية الراجعة البصرية موجودة، إلا أنها مقبوضة. وبالمثل، من غير الممكن القيام بأي

تواصل بالعين. وعلى الرغم من ذلك، فإن الوقت المطلوب لترتيب التواصل يتضاءل بشكل كبير. الميزة الأساسية والسبب الرئيسي لاستخدام الشركات مؤتمرات الفيديو، هو انخفاض وقت السفر المطلوب لحضور مثل هذه الاجتماعات^(١٥). يمكن ترتيب اجتماع يحضره مشاركون على بعد أميال كثيرة من بعضهم، دون الوضع في الاعتبار وقت السفر، وهذا أمر مهم لأعضاء المنظمات المعيدير جغرافياً عن بعضهم البعض.

وفي الوقت ذاته، فإن الوقت المفقود للتغذية الراجعة يمكن أن يسبب المشاكل. وعلى الرغم من ذلك، ووفقاً لنظرية المعلومات التي تمت مناقشتها في وقت سابق، لدينا قدرات محدودة لمعالجة المعلومات، ومن الممكن أن يشعر المدراء بأنهم واقعون تحت ضغط لفك تشفير المعلومات والاستجابة بشكل سريع، وهذا بسبب وحيد وهو أن التقنية تسمح بذلك. تخيل مديراً يستلم مائتي رسالة تقريباً في بريده الإلكتروني ورسائله النصية تمثل هذه الوسائط السرعة والاستجابة، ولكن المقاطعات المسنمرة مثل السيه بورود رسالة في البريد الإلكتروني، ربما تؤدي إلى الإجهاد والحمل الزائد. تشير الأبحاث الحديثة التي تحت في تأثيرات

توقف وفكر

١. نطاهر أن ربما حميما لعمل تعرض للتو لحسارة أحد أفراد عائلته وأنت تريد أن تعرف له عن تعريض ما هي القصة التي نود استخدامها. بطاقة تعاطف ورقية يتم إرسالها من خلال البريد التقليدي، أو رسالة بالبريد الإلكتروني أو مكالمة هاتفية أو مشور على صفحته على الفيس بوك؟ وما السبب؟
٢. ما هي القصة التي تعتقد أن زميلك في العمر سيقدرها بشكر أكبر، وما السبب؟
٣. ما هي القيمة الرمزية لكل قصة؟

الحمل الزائد للمقاطعات والانتباه الحزني المستمر إلى تفاقم الأمر. يمكن أن يسبب هذا الوهن في الوظائف المعرفية العالية، والتي تبدأ باتخاذ القرارات. تشتت الانتباه يؤدي أيضاً إلى إعاقة الإبداعية^(١٦). ومن الواضح أيضاً أن تعدد المهام، بعيداً عن كونه خطوة تجاه تحقيق الكفاءة، يعوقنا عن التركيز على أي شيء بطريقة فعالة^(١٧). يجب على المدراء أن يكونوا مدركين أن التوافر المستمر للتغذية الراجعة، ربما يحمل في طياته نتائج وخيمة على عملية التفكير لديهم.

الانطباع القائل بأنه يتعين على المدير الرد بسرعة، يقودنا إلى مناقشة المفهوم الرابع الذي من شأنه أن يساعدنا على فهم الاتصال باستخدام القصة، ألا وهو التفاعلية الرمزية.

منهج تفاعلي رمزي:

التفاعلية الرمزية مفهوم يمكن استخدامه من أجل تفسير الظواهر النفسية والاجتماعية وعند تصورها لمفهوم التفاعلية الرمزية، فنحن نرى المجتمع على أنه شبكة ديناميكية من الاتصال، ومن ثم، فإن المجتمع وكل منظمة يؤدي فيها المدراء أدوارهم يُعد تفاعلاً، فمن خلال هذا التفاعل الرمزي، يقوم الناس بتخصص معاني الأشياء والفعاليات، وتمرور الوقت، تتطور الكثير من الرموز داخل المنظمة وتأخذ شكل المعاني التي تم الاتفاق عليها^(١٨).

الوسيلة التي يختار المدراء استخدامها من أجل الاتصال، ربما تعتمد بشكل جزئي على أسباب رمزية. يدعي البعض أن سلوكيات الاتصال الإداري تمثل استجابات شعائرية، للحاجة إلى التحلي بسمات الكفاءة والدكاء والشرعية والمطابقة^(١٩). فعلى سبيل المثال، ربما يمثل وسيط الاتصال وجهاً لوجه اهتماماً أو غيبة رمزية. وعلى النقيض من ذلك، فإن المدراء الذين يقومون بتهنئة أحد المرؤوسين، بمناسبة مرور خمسة وعشرين عاماً على خدمته من خلال إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني، ربما يوصلون بشكل عفوي رسالة بافتقارهم للاهتمام الشخصي. المذكرة المكتوبة بخط اليد أو بطاقة خاصة، ربما تمثل وداً شخصياً أكثر لبعض الناس.

أشارت دراسة شاملة عن المدراء ووسائل الاتصال التي يستخدمونها، إلى أن اختيار قناة الاتصال كان رمزياً بشكل كبير للغاية^(٢٠). قال المدراء الذين تمت مقابلتهم في هذه الدراسة أنهم اختاروا قناة الاتصال ووجهاً لوجه، من أجل الإشارة إلى رغبتهم في عمل الفريق، وبناء الثقة أو النوايا الحسنة أو من أجل رفع الكلفة. ترمز قنوات كل من الاتصال ووجهاً لوجه والمكالمات الهاتفية إلى الحاجة المُنحة، وتُظهر الاهتمام الشخصي وتُبرز مراعاة المستلمين الذين يقصون هذه القناة. وعلى النقيض من ذلك، كان يُعتقد أن وسائل الاتصال المكتوبة تُظهر السلطة، وتترك انطباعاً قوياً وهي شرعية ورسمية. يتم استخدام وسائل الاتصال المكتوبة أيضاً، للحصول على الانتباه أو الالتزام بالقواعد الموضوعية.

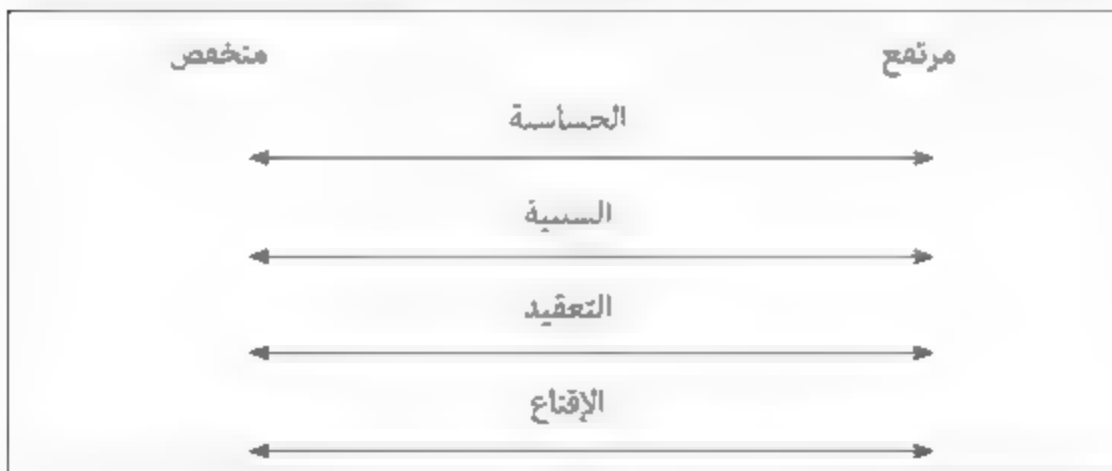
تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه ينبغي على المدراء، بساطة، الاعتماد على القناة التي يشعرون أنها تريحهم أكثر عند إجراء التواصل، بل يجب عليهم أن يصعوا في اعتبارهم رمزية القناة. سأروي الآن قصة حقيقية توضح هذا المبدأ. كان هناك ذات مرة مدير للإدارة

المحاسبية، والذي اعتمد بشكل وحيد على الملاحظات الملتصقة من أجل التواصل داخل إدارته، إلى درجة أنه كان يقوم بشكل صامت بلبصق الملحوظة على شاشة الحاسب الحاص بأحد مرؤوسيه، حتى ولو كان هذا المرؤوس جالساً مباشرة أمام الحاسب. ما هو اعتقادك بشأن شعور الموظف بشأن هذا المدير وتلك الرسالة؟

وباختصار، يتعين على المدراء أن يصنعوا في اعتبارهم أربعة عوامل، عند اتخاذ قرار بشأن الاستخدام الأكثر فعالية وكفاءة للاتصال عبر وسائط، وهذه العوامل هي: عرض البطاق الترددي، القرب المفترض، التعدية الراجعة، والرمزية. أصبح اختيار التقنية أمراً أكثر تعقيداً، ومن الصعوبة مكان التعميم من موقف على موقف آخر، ولكن ربما يمكن وضع بعض الاستنتاجات العامة.

ملاءمة التقنية للرسالة:

ركزت المناقشة حتى الآن على مدى تعدد القنوات عند الاتصال من خلال استخدام التقنية. يجب الآن أن نشكر في ملاءمة الرسالة مع التقنية. ليست كل أنواع التقنية ملائمة لجميع أنواع الرسائل. من أجل تسهيل هذه المناقشة، تم تصنيف الرسائل عبر هذه المتسلسلات: الحساسة، السلبية، التعقيد، والإقناع (على النحو الذي تم وضعه في الشكل رقم ٢-٣)^{٣١}. يكمن التحدي في دراسة الرسالة، وكيف سنتلاءم هذه الرسالة مع العديد من التصنيفات، ثم مطابقة الرسالة مع التقنية التي تلائمها.



شكل (٢-٣) أنواع الرسائل

حساسية الرسالة:

عند التفكير في التقنية، يجب على المدراء أن يحددوا إلى أي مدى تكون الرسالة حساسة. الرسالة الحساسة هي الرسالة التي تثير رد فعل عاطفي من المستلم تنقل الرسائل المحايدة معلومات يقوم القارئ بمعالجتها، ويرد عليها بشكل عقلي وليس بشكل عاطفي. لن يتضايق المستلمون من الرسائل المحايدة، ولكنهم أيضاً لن يشعروا نجاهها بالرضا أو العبطة.

ينبغي توصيل الرسائل الحساسة عادةً في مواقف الاتصال وجهاً لوجه؛ وذلك من أجل زيادة العنصر الشخصي هناك مثال منظر ف على ذلك، وهو عندما قُتل أحد الجنود الأمريكيين في المعركة، يقوم مندوب من الجيش أولاً بإبلاغ الأقارب في اجتماع شخصي. لا يتم التفكير مطلقاً في المكالمات الهاتفية كخيار للاتصال. هناك مثال آخر ويقع في الجانب الآخر تماماً من متسلسلة الحساسية، وهو عند توزيع جدول أعمال أحد الاجتماعات من خلال البريد الإلكتروني، فيمكن نشر تنبيه بالاجتماع على تقويم الموظفين باستخدام برنامج Microsoft Outlook. سيمثل التفاعل وجهاً لوجه فاة غير فعالة لهذا العرض الروتيني.

ماذا لو كان من غير الممكن توصيل رسالة حساسة وجهاً لوجه؟ في هذه الحالة يتعين استخدام التقنية ذات أوسع عرض لنطاق الترددي. وبالمثل، يتعين بشكلٍ تكميلي، استخدام النظام التفاعلي ذي خيار التعددية الراجعة، إذا كان ذلك ممكناً. ومن الساحة الرمزية، من المحتمل أن يشير هذا إلى مستوى عالٍ من الاهتمام. فعلى سبيل المثال، تم إخبار شركة لها مكتب في العديد من الولايات على إعادة الهيكلة. تفاقمت الشائعات حول تسريح الموظفين من العمل، أو الحرمان من بعض المزايا أو النقل الإخباري للموظفين. كان من المستحيل على الرئيس التنفيذي لشركة أن تزور جميع المواقع في الوقت المحدد، ولذا فلقد اختارت أن تقوم بإعلان الحطة العامة لإعادة الهيكلة، من خلال مؤتمر هاتفي مرئي تفاعلي. اجتمع جميع الموظفين في الشركة في العديد من قاعات الاجتماعات، وقاعات العداء في جميع أنحاء الشركة. وبعد أن أعلن المدير التنفيذي للشركة خطة إعادة الهيكلة، تم فتح خطوط الهواتف من أجل المناقشات.

تتمتع هذه التقنية بميزة وحيدة فريدة على الرغم من أنها غير شخصية؛ فهي تسمح بإرسال الرسالة عبر جميع أرجاء الشركة في الوقت ذاته، حتى يمكن لجميع الموظفين استلام

توقف وفكر

فكر في وقت قدمت فيه شكوى إلى شركة ما بشأن خدماتها أو منتجاتها.

١. ما مدى شحنته رسالة الرد التي وجهتها الشركة إليك؟

٢. إذا كان الرد سلبياً، ولم تحصل على ما طلبت في شكواك، ماذا كان شعورك حيال هذا الأمر؟ هل أنت عميل دائم للشركة؟ لماذا؟ لماذا لا؟

الرسالة ذاتها في الوقت ذاته، ومن ثم تسمح بالتحكم في الشائعات وتقلل من القلق. هذه الميزة لم تكن ممكنة بدون هذه التقنية.

سلبية الرسالة:

تمتد الرسائل عبر متسلسلة من الإيجابية إلى السلبية. عند إرسال رسالة سلبية، يجب على المدراء أن يفكروا عموماً بشأن رد فعل المستلم. ونتيجة لذلك، فإن مدى كون الرسائل إيجابياً ومدى كونها سلبياً يرتبطان

سوي بشكل كبير. توجد بعض مثل هذه العموميات بالنسبة للتصنيفات الأخرى.

هناك أحد الاعتبارات الأخرى المهمة، والذي يوحد عند توصيل رسالة سلبية من خلال التقنية ومع ذلك، فإن الشخص الذي يستلم أحياناً سيرة من خلال قناة تقنية، ربما يعتقد أن المدير ربما يحتن خلف النقية، ولا يفصل مواجهة المسلم مباشرة. أو ربما يبدو أن المدير لم يرغب في أن يتحمل مسئولية الرسالة.

اشتكى الجميع تقريباً لشركة ما من سوء الخدمة أو عدم دقة الفواتير، وعلى نحو متكرر، فإن الردود على هذه الشكاوى تكون على شكل مودج خطاب غير شخصي. ورد الفعل على ذلك كان ازدياد السخط وربما وصل الأمر إلى العدوانية واحتصاراً، فإن النقية عادة ما تسلب الشخصية. تبدل المنظمات الحالية جهوداً من أجل الموازنة بين التقنية العالية وبين اللمسة العالية، تُعتر محاطة العملاء بالاسم في الرسائل الجماعية (عملية أصبحت ممكنة من خلال التقية) أحد الأمثلة على ذلك. ثم ذكر الإستراتيجيات الأخرى لتخفيف الصدمة عند إرسال رسالة سلبية في الفصل رقم (٧). يمكن للمديرين التأثير سجاح في ردود فعل مستلمي الأخبار السيئة.

تعقيد الرسالة:

إرشادات استخدام التقية تُعتبر إلى حد ما أكثر وضوحاً، عند الوضع في الاعتبار تعقيد الرسالة. مع زيادة تعقيد الرسالة، يتعين على المدراء محاولة استخدام ما يلي: (١) عرض

نطاق ترددي أوسع، (٢) الوسيط الذي سيضيف قريباً نفسياً، (٣) التقنية التي توفر أكبر قدر ممكن من التغذية الراجعة، (٤) الرمية التي تتوافق مع التعقيد.

هناك مثال على ذلك، ألا وهو ماقسة برنامج العمل مشروع فريق معقد الذي بتصميم سلسلة من الأشكال والتواريخ. افترض أن هناك سبعة مدراء في أربعة مواقع يشكلون "فريقاً افتراضياً". هناك عدد من الحلول القابلة للتطبيق لإبلاغ رسالة معقدة، دون الاضطرار إلى مقابلة بعضهم البعض وجهاً لوجه. فمثلاً، الفاكس أو مرفقات البريد الإلكتروني أو قواعد البيانات المشتركة، أو برامج المؤتمرات التي تسمح بمشاركة الملفات، تُعتبر من التقنيات الشائعة للتواصل بين أفراد الفريق. يتم استخدام عرض نطاق ترددي واسع إلى حد ما، ويتم تقديم التغذية الراجعة، وترمر التقنية المتطورة إلى حدية المهمة.

توضح الأنحاء أن توصيل معنومات معقدة وتفصيلية، لا يتحسن بالضرورة من خلال التفاعل وجهاً لوجه^(٣) يمكن أن يكون شرح الصيغة الهندسية المعقدة على سبيل المثال فعالاً، من خلال التواصل السمعي أو التصويري، تماماً مثل وجود الشخص الذي يقوم بالشرح شخصياً يمكن أن تسهل مؤتمرات الحاسب التفاعلية عبر الشبكات المحلية LANs، عملية توصيل الرسائل المعقدة، وذلك لأنها ربما تقوم بتحفيز تركيز أفضل من جانب المستلم.

إقناع الرسالة:

تتضمن الرسائل الإقناعية جهوداً لتحفيز المستلم على اتخاذ فعل معين الإقناع ليس وسيلة لإجبار أو لخداع أو لاستمالة أو لاستغلال المستلم، بل إن الإقناع، بالأحرى، محاولة لحث الموظف على الالتزام بالسلوكيات التي تلي أهداف المنظمة. عند التفكير في الإقناع، يخطر على البال مندوبو المبيعات ومع ذلك، فإن المدراء يستخدمون الإقناع بشكل متكرر ويؤثرون على الأساليب، أو إستراتيجيات اكتساب الالتزام من أجل التأثير على أداء الموظفين تتطلب الجهود الرامية إلى طرح إجراءات عمل جديدة، أو زيادة فرق العمل أو تغيير ثقافة المؤسسة تواصلاً إقناعياً. هناك بعض الاقتراحات لتوصيل العروض التقديمية التجارية الإقناعية في الفصل (٥).

حصى موضوع الإقناع بالاهتمام منذ عصر أرسطو، ولكن أحد السحش الرواد كتب مؤخراً ما نصه: 'على الرغم من الأعداد الهائلة من الصفحات المكتوبة والدراسات التي لا

حصر لها التي أُحرّيت عن الإقناع، فمن الصعوبة ضععة الشعور الصعب بأن معرفتنا صئيلة وبادرة وغير موثوقة، وغير ذات صلة اجتماعياً بهذا الموضوع^{٣٣}. نعتقدُ فهما للإقناع بشكل أكثر عند الوضع في الاعتبار الاتصال عبر التقنية. هناك أبحاث قليلة أجريت في هذا المجال. وبتبحة لذلك، فمن الضروري أن نعمم بشأن ما نعرفه من التواصل من غير وسيط.

قدم أحد الكتب المشهورة "التأثير: السيكولوجية الجديدة للإقناع الحديث" ثلاثة استنتاجات بشأن الإقناع، وهي ترتبط على نحو خاص بالمناقشة في هذا الكتاب^{٣٤}. أولاً، يمكن للمدراء أن يقنعوا من هم على شاكلتهم بشكل أكثر سهولة. ثانياً، يمكن إقناع الناس بسهولة أكبر عندما يعتقدون أن من يقوم بالإقناع سلطة ما. ثالثاً، من الأسهل للمدراء أن يقنعوا الآخرين عندما يصحون حسدياً ونفسياً أقرب لهم.

توقف وفكر

الإقناع من خلال من تحب:

فكر في فريق مشروع شاركت فيه سواء كان هذا في المدرسة أو العمل.

١ هل بجمع الفريق شخصياً أم افتراضياً؟
٢ إلى أي مدى طورت مشاعر إيجابية مع أعضاء الفريق الآخرين؟

٣ إذا كنت عمت مع فرق سواء أفراسب أو وحباً لوحه، قارر قوة روح الفريق التي طورتها في كل بيئة على حدة، أيهما كانت أقوى ولماذا؟

سيندهش القليل إذا ما علموا أننا نرغب بشدة في أن نقول نعم للطلبات، التي تُقدم إلينا من خلال الأشخاص الذين نعرفهم وحبهم. وعلاوة على ذلك، نحن نحب الأشخاص الذين نقضي معهم أوقاتاً أكثر، حتى ولو كنا محبرين على قضاء هذا الوقت معهم.

هذا الاستنتاج البحثي مهم لهذه المناقشة، وذلك يرجع إلى أن جودة الوقت الذي نقضيه مع الناس عبر وسائل التقنية، لا تقارن في العموم بالوقت الذي نقضيه مع الشخص الحاضر جسدياً. وبعبارة أخرى، لا يهم كمُ الوقت الذي نقضيه مع الناس في المؤتمرات الهاتفية، فهو لن يحل محل الحضور الشخصي.

الإقناع من خلال الشخص الذي تصدقه:

المبدأ الثاني لا يُعد مفاجئاً بشكل كبير كذلك نحن نصت وبقتنع بهؤلاء الذين يبدو أنهم مرحعات في موضوع المناقشة. هذه النقطة مهمة بين التنفيذيين في الأعمار المتفجرة، وذلك

لأنه يحب أن يتحلى قارئو الشرات الإخبارية والمراسلون الصحفيون بالمصداقية، إذا كانوا يربعون أن تتم متابعتهم. ووفقاً لاستطلاع حديث أخرته مجلة Reader's digest 'موجز القارئ'، فإن أكثر الصحفيين الأمريكيين مصداقية وثقة هما روس روبرتز Robin Roberts وديانا سواير Diane Sawyer العاملان في محطة ABC، ويأتي بعدهما برايان وبيامز Brian Williams العامل في محطة NBC، وأندرسون كوبر Anderson Cooper العامل في محطة CNN^(١٥). نحج هؤلاء بشكل حزني؛ لأنهم يدون ويتصرفون مثل المرشحات.

ولكن ماذا بشأن المدراء العاديين، الذين يجب عليهم استخدام تقنية الفيديو أو الهاتف في محاولة للإقناع؟ من الواضح أنهم في وضع غير مناسب (مؤات)، ومرة أخرى، يتعين استخدام هذه التقنيات من أجل الإقناع في حالة الضرورة فحسب، وذلك بسبب قيود الوقت أو التكلفة.

هناك نقطة أخرى تدعم هذا التنبيه، ألا وهي أنه من الصعوبة مكار أن تقول لا لشخص ما، وأنت تنظر إلى عييه مباشرة. من السهل أن تقول لا لشخص ونحن على بعد مسافة منه، حتى ولو كما يحب هذا الشخص أو نعتقد أنه مرجعية. من الواضح أن التقنية تقلل من أهمية الثقة، التي تم ساؤها في علاقات الشخص القائم بالتواصل، وهي تقلل كذلك من بروزها كعنصر من عناصر البيئة.

الإقناع من قبل الشخص المقرب:

تم إنحار الكثير من العمل المعقد، في محالة تجهيز العروض التقديمية الإقناعية السمعبصرية، ولكن لا تعبر هذه العروض التقديمية فعالة، مثل التعرض الشخصي للشخص الذي يحاول القيام بالإقناع. من الأفضل، إذا كان ذلك ممكناً، أن يكون الشخص حاصراً جسدياً. عندما لا يكون الحضور الجسدي مرجعية ما ممكناً، فإن العرض التقديمي المنظم بشكل جيد من خلال مصدر أقل مصداقية إلى حد ما، سيكون بدلاً جيداً وفي الغالب، فإنه يتم توزيع عرض شرائح البوربوينت بشكل إلكتروني على أعضاء الجمهور. ما هو النوارن بين الحضور الجسدي والمصداقية؟ يجب طرح مثل هذه الأسئلة. وعلى الرغم من ذلك، فعند الوضع في الاعتبار الاتصال الإداري الإقناعي، يجب دوماً الوضع في الاعتبار مبدأ واحد

وحسب: الشخص الحاضر حشدياً أكثر إقناعاً من الشخص الحاضر، من خلال الاتصال عبر وسائل التقنية وهذا هو السبب في أنه على الرغم من الريادة الهائلة الأخيرة في مبيعات السيارات إلكترونياً، إلا أن البائعين مستمرين في جهودهم لحث الربائس الإلكترونيين على ريادة معارض سياراتهم، ويظل احتار القيادة أفضل وسيلة لإبهاء صفقة البيع.

نظرة إلى المستقبل:

تعيش أنظمة البريد الإلكتروني ولوحات التحكم الإلكترونية، وبرامج المؤتمرات والشبكات الداخلية والهواتف الذكية معنا اليوم، ويتم استخدامها أكثر وأكثر في مكان العمل. إذا كان يجب على الشخص أن يفكر في ماهية التطورات التي ستؤثر على الاتصال الإداري في المستقبل، فجميع الاحتمالات موحودة ومقبولة. وعلى الرغم من ذلك، يمكن وضع بعض التصورات الآمنة (جدول ٣ - ١). أول هذه التصورات هو أن التقنية سيتم استخدامها ببساطة بشكل أكثر ثابياً، استخدام التقنية سيكون تحت الرقابة والتنظيم ثالثاً، سنأثر عملية اتخاذ القرارات. رابعاً، سيتم تعديل تصميم الوظائف والمنظمات. خامساً، الكتابة التعاونية من خلال وسيط ستصبح أكثر انتشاراً. سيتم مناقشة هذه الاتجاهات أدناه.

جدول (١-٣) توقعات بشأن الاتصال التقني

سوف يستمر استخدام التقنية في بيئات الأعمال في الازدياد.
مراقبة استخدام الموظفين للتقنية سوف يصبح أكثر شمولية.
سوف تؤثر التقنية على عملية اتخاذ القرار.
سوف تُعدّل التقنية تصميم الوظائف والمنظمات.
الكتابة التعاونية من خلال وسيط ستكون أكثر ذبوعاً وانتشاراً.

انتشار التقنية:

ناقش هذا الفصل حتى الآن، ميزات وعيوب استخدام التقنية للاتصال في المنظمات تتضمن مشاكل التقنية: خطر فرط التحميل الحسي، مع إشارات بلا فائدة (التكدس)، عرض النطاق الترددي الضيق، مشاعر متصائلة من القرب الشخصي، وفرص قليلة للتعبية الراحعة. وعلى الرغم من هذه العيوب، إلا أن المنظمات المتشابكة، على الرغم من ذلك، هي المحك، وذلك يرجع غالباً لأنها تزيد الإنتاجية. ومن ثم، فإن القرار الإستراتيجي للمدراء لا يرتبط باستخدام القوات التقنية من عدمه، بل يرتبط بتحديد أفضل فئة رقمية تناسب الموقف وكيفية تعظيم مقدراتها. وفي الفقرات التالية، سوف نبحث نقاط القوة والضعف لأربع تقنيات من تقنيات الاتصال شائعة الاستخدام في مكان العمل في أيامنا هذه، ألا وهي البريد الإلكتروني والرسائل الفورية والرسائل النصية والتدوين، وسوف نطرح بعض الإرشادات لأفضل الممارسات.

البريد الإلكتروني:

يقدر أن عدد رسائل البريد الإلكتروني المرسلة في جميع أنحاء العالم يصل إلى ٢٤٧ مليار رسالة يومياً تقريباً، ومن المتوقع ارتفاع هذا الرقم إلى ٢٩٤ مليار رسالة يومياً بحلول العام ٢٠١٠^(٣٦). وطبقاً لمسح حديث لمؤشر إيجابية الياقات البيضاء (الموظفين) عن الوقت الذي يتم قصاؤه في مكان العمل، فإن الموظف الأمريكي التنفيذي العادي يستلم يومياً مائتي رسالة بالبريد الإلكتروني، وذلك بعد نصفية البريد الإلكتروني غير المرغوب فيه. يستلم الإداريون والموظفون الحدد خمسين بريداً إلكترونياً يومياً^(٣٧). ومن أصل عشرة عاملين، قال واحد منهم تقريباً أنهم بحاجة إلى يومي أو أكثر، من أجل متابعة البريد الإلكتروني إذا ما قاموا بإحالة مدة أسبوعين^(٣٨). وبالمثل، فإن تأثير البريد الإلكتروني قد زاد أيضاً، إذ يعتقد ٥٦٪ من العاملين الذين أحرى المسح عليهم من قبل أمريكا اليوم USA Today، أن البريد الإلكتروني يزيد من إنتاجيتهم. وقال ثلث المدراء التنفيذيين لمعلومات: إن صياغ نظم البريد الإلكتروني لمدة أسبوع واحد، سيكون أكثر ألماً من حدوث الطلاق، وذلك وفق مسح أجرته شركة تخزين الحاسب Veritas^(٣٩).

بدلاً من تحفيز المدراء على تجاهل وسائط التقية، قامت مخاطر فرط التحميل الحسي بتحفيرهم على تطوير مجموعة من مهارات المحاربة ربما يمكنهم استخدام مساعد من أجل تصيف وإعادة توجيه الرسائل المتكدسة. الخصائص المنوارة في معظم برامج البريد الإلكتروني مفيدة أيضاً، من أجل تشفير وتصفية الرسائل حسب المرسل أو الموضوع. تحاول بعض الشركات تقديم يد العون للمدراء لمحاربة فرط حمل البريد الإلكتروني، وذلك من خلال فرص 'أيام جمع' (نهاية أسبوع) بدور بريد إلكتروني، أو على الأقل منع استخدام خاصية الرد على الكل. اتحد الفرنسيون خطوات أكثر بهذا الخصوص، إذ اتفقت اتحادات العمال وممثلو الشركات على "التزام قطع الاتصال عن أدوات النواصل البعيدة" والذي سيطلق على ٢٥٠,٠٠٠ موظف. سوف تتطلب الاتفاقية المقدمة إلى وزارة العمل الفرنسية من أرباب العمل، التحقق من أن جميع العامين يحصلون على إحدى عشرة ساعة متوالية من الراحة اليومية من البريد الإلكتروني^{١١}، ولكن يلجأ المدراء في غالب الأحيان إلى الرسائل العورية والرسائل البصية، وذلك من أجل تجنب تكديس البريد الإلكتروني وهذه الإستراتيجية، التي وصفت سابقاً في هذا الفصل، تقلل من ازدحام البريد الإلكتروني، ولكنها لا تقلل من مقدار الوقت المفقود في التفاعل مع التقية أو مستوى القلق الناتج عن ذلك.

هناك استثناءات من التقيديين المعتمدين على التقية هذه الأيام جون سكلي John Scully الرئيس التنفيذي السابق لشركة أبل للحاسب، كان مكشوفاً بأنه لا يسمح لموظفين بإرسال رسائل بالبريد الإلكتروني إليه. كانت كولين باريت Colleen Barrett، الرئيس الفجري لشركة طيران Southwest، تفخر بأنها طوال فترة رئاستها، حتى العام ٢٠٠٨، لم يكن لديها عنوان بريد إلكتروني، ولم تستخدم المساعد الرقمي الشخصي أو تتصفح الإنترنت، وأنها لم تمتلك هاتفاً ذكياً إلا مؤخراً. هي تعتقد أن البريد الإلكتروني "غير شخصي على الإطلاق" وأنه وسيلة مربعة للاتصال^{١٢}. تعتبر هذه الأمثلة على عدم الاستخدام الإداري لتقية الوجه الآخر للتقيديين والموظفين في شركة ما مثل Colruyt، وهي شركة سلاسل غذائية محفصة. تستخدم Colruyt التقية من أجل زيادة مشاركة كل من المعلومات الأفقية والرأسية، والسرية في حدها الأدنى، والتمكين في عملية اتخاذ القرار في الحد الأقصى، ولا تتساوى السلطة مع الوصول إلى المعلومات في منظمة ما بعد الحداثة هذه^{١٣}.

وفي محاولة محاربة المشاكل التي يسببها فرط الاعتماد على البريد الإلكتروني، تمت صياغة أفضل الممارسات. هذه بعض الإرشادات البسيطة (انظر الجدول ٢-٣):

- يجب أن تكون رسالة البريد الإلكتروني مختصرة؛ حتى يرى القارئ الرسالة بالكامل على شاشة واحدة ولا يحتاج للانتقل للأسفل. المستقلون لن يقرأوا بريدًا إلكترونيًا طويلًا^(٣٣).
- لا تستخدم البريد الإلكتروني للرسائل العاجلة التي تتطلب ردًا فوريًا. يتحقق الكثير من متخصصي الأعمال مرة واحدة أو مرتين فحسب يوميًا.
- لا تستخدم البريد الإلكتروني في الحوار. سوف تكون المناقشات بطيئة وغير فعالة^(٣٤). استخدم خاصية الرد على الكل بشكل ضئيل قدر الإمكان.
- ضع الإعلانات التي يجب تبليغها لعموم الموظفين في الشركة على الشبكة الداخلية، ويمكنك بعد ذلك ببساطة إرسال الرابط للجميع على البريد الإلكتروني. التركيز على الشبكة الداخلية للشركة كمصدر للمعلومات الروتينية، سوف يخفف من فرط حمل البريد الإلكتروني^(٣٥).
- قم بوضع ميثاق أخلاقي، مع تدريب جميع الموظفين عليه، وتذكيرهم بشكل دوري بانواع هذا الميثاق. يتعين أن تتعامل هذه السياسة مع القضايا مثل البريد الإلكتروني غير المرغوب، واستبقاء الرسائل وإدارة السجلات والخصوصية، والاستخدام غير المرتبط بالعمل.

الرسائل الفورية:

الرسائل الفورية هي الاسم غير الرسمي لأنظمة الخدمة، التي أطلقها مطورو الخدمة في تسعينيات القرن العشرين. سمحت وسيلة التواصل هذه للمستخدمين بالتواصل بشكل فوري، من خلال برامج تراسل مشتركة. كانت شركة أمريكا أونلاين America Online أول شركة تحدث بشكل ناجح قاعدة عملاء قوية للرسائل الفورية. كانت العالية العظمى من عملاء الشركة من الشباب البارعين في الأمور التقنية. ساعد هؤلاء العملاء الشباب شبكة أمريكا أونلاين على تحقيق نجاح سريع في خدمة المراسلة الفورية^(٣٦).

الجيل الأول من عملاء المراسلة الفورية الذين اندفعوا أفواجا للمشاركة في برامج التراسل الفوري الأولية، بدأوا في دخول أسواق العمل وأحضروا معهم إلى هذه الأسواق مستوى من الرفاهية التقنية، التي غيرت شكل الاتصال التجاري الحديث. تتمتع المراسلة الفورية بمزايا عديدة فريدة تفوق وسائل الاتصال الأخرى. تتضمن المميزات الأساسية للمراسلة الفورية الاتصال الدولي، وأرشفة الرسائل وفعالية الاتصال المعررة وسهولة التتبع.

جدول (٢-٣) أفضل الممارسات في البريد الإلكتروني

يجب أن تكون الرسائل مختصرة.
لا تستخدم البريد الإلكتروني للرسائل العاجلة التي تتطلب رداً فورياً.
لا تستخدم البريد الإلكتروني في الحوار.
ضع الإعلانات التي يجب نسيئها لعموم الموظفين في الشركة على الشبكة الداخلية.
عند اتخاذ قرار بشأن ما سوف تتضمنه رسالتك، فكر في البريد الإلكتروني على أنه منتدى عام.

يمكن أن يكون الاتصال مكلف جداً بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، فالمكالمات الدولية مكلفة للغاية، وكذلك أجهزة مؤتمرات الفيديو. وعلاوة على ذلك، تتطلب مؤتمرات الفيديو موقعاً ثابتاً. تتمتع معظم برامج المراسلة الفورية بخاصية المكالمات الجماعية، التي تسمح لأعضاء الفريق حول العالم بالتعاون بشكل فوري باستخدام الهواتف والأجهزة البوذية الذكية. يمكن لأعضاء الفريق أيضاً الوصول إلى وظائف المحادثات هذه، من أي اتصال بالإنترنت في أي مكان في العالم بدون دعم من متخصصي تقنية المعلومات. ومن ثم، تحسّن المراسلة الفورية من التعاون الدولي بدون أي زيادة في النفقات.

تحسّن المحافظة على سجلات دقيقة بالاتصال من فعالية الموظفين، وهي مفيدة أيضاً أثناء الدعاوى القانونية. تسمح الإشارة إلى سجلات المحادثات للموظفين باستبقاء وفهم المقصود من المحادثة. يمكن لهذه السجلات أيضاً، أثناء الدعاوى القانونية، حماية المنظمة من الاتهامات الرافعة. لدى معظم برامج المراسلة الفورية المجانية خيار الاحتفاظ بالرسائل.

من السهل إعداد مثل هذه السجلات، وهي تتطلب مساحة تحرير على الحوادم أقل بكثير من سجلات البريد الإلكتروني^(٣٧). توفر سجلات المراسلة الفورية المستوى ذاته من التوثيق القانوني الذي توفره سجلات البريد الإلكتروني، ولكن بتكلفة أقل بكثير.

تحسّن المراسلة الفورية بشكل كبير من فعالية الاتصال، وذلك مقدرةً بوسائل الاتصال الإلكتروني التقيدية. تسمح برامج المراسلة الفورية للمستخدمين بتوجيه أسئلة توضيحية على الفور، والتحدث بسرعة مريحة، ولديها أيضاً سجلات للمحادثات من أجل مراجعتها لاحقاً. وفي النهاية، فإن برامج المراسلة الفورية سهلة للغاية عند تطبيقها، وذلك لأن معظم الموظفين يستخدمونها بالفعل.

هناك العديد من العيوب للمراسلة الفورية، والتي نعين تحديدها من أجل تخفيف آثارها الإدارية الفعالة لهذه العيوب سوف نحكي مخطمتك. يمكن للمراسلة الفورية أن تؤسس عقوداً ملزمة قانونياً، وأن تلهي الموظفين، وأن تجعل الشركات عرضةً للمقاضاة القانونية في ولايات أخرى.

تتضمن العناصر القانونية للاتفاق التعاقدية تقديم العرض والدراسة والموافقة. محادثات البريد الإلكتروني أو المراسلة الفورية التي تتضمن هذه العناصر، يمكن أن تكون ملزمة قانونياً، حتى ولو كانت هناك بعض التفاصيل المعينة للصفحة بحجة لتفاوض إضافي. الحوار أدناه في المراسلة الفورية يمكن أن يُعتبر عقداً قانونياً^(٣٨).

المشتري: كيف الحال؟ أتمنى أن أراك أنت والأسرة عند البحيرة يوم الجمعة انقدم.

المورد: سوف نكون هناك.

المشتري: هل يمكنك أن تُحضر لي ستة من ملحقات الربط widget الجديدة هذه نهاية هذا الشهر؟
أعمل على مشروع مستقبلي ورتبني يضغط من أجل إنهاءه.

المورد: ولكن هذه الأنظمة غالية.

المشتري: ولكنها ستسهل من عملي بشكل كبير.

المورد: اتعفا. لدينا الكثير منها في المحرر ساوصها لك يوم عشرين من هذا الشهر

المشتري: رائع. أراك يوم الجمعة^(٣٩).

أية تفاصيل أخرى لم يتم تصميمها ستكون خاضعة للتفاوض، ولكن من الممكن إحضار المورد على تسليم ستة ملحقات ربط إلى المشتري بحلول يوم عشرين من الشهر يمكن أن يعرض انتهاك العقد الشركة إلى مسؤولية قانونية ويصر بسمعتها. يجب تدريب الموظفين على الاستخدام الأمر للاتصال الإلكتروني، سواء كان هذا من خلال البريد الإلكتروني أو المراسلة الفورية وذلك من أجل حماية المنظمة.

جدول (٣-٣) أفضل الممارسات في الاتصال من خلال المراسلة الفورية

يجب أرشفة جميع الرسائل الصادرة والواردة.
يجب وضع سياسة للمراسلة الفورية وتوزيعها على جميع الموظفين.
لا تستخدم المراسلة الفورية في التواصل ذي الحساسية العالية.
يجب تثقيف الموظفين بشأن الاستثمارات القنوية المحتملة، التي ربما يعرضون الشركة إليها من خلال المراسلة الفورية.
لا تقم مع المراسلة الفورية، ولكن ينبغي وضع إرشادات بشأن كيفية استخدامها.

يمكن أن تؤدي المراسلة الفورية أيضاً إلى تقليل الإنتاجية في مكان العمل. يتم استخدام المراسلة الفورية وكذلك البريد الإلكتروني في غالب الأحيان للاتصال الشخصي، ومن ثم فإن هذا يقلل من الوقت المخصص للعمل. يمكن أرشفة المراسلة الفورية بسهولة ومراجعتها، وذلك إذا اعتقد المدراء أن هناك مشكلة ما في المنظمة. يتعين تعديل سياسة الشركة فيما يتعلق بالبريد الإلكتروني، من أجل إدارة المراسلة الفورية. ناهل هذا العيب في المراسلة الفورية والذي يمكن تصحيحه بسهولة، يمكن أن يقلل من إنتاجية الشركة.

هناك عيب آخر للمراسلة الفورية، وهي أنها يمكن أن تعرض الشركة لمسؤولية المقاضاة القنوية في ولايات أخرى. ففي العام ٢٠٠٦، حكمت محكمة الاستئناف في ولاية نيويورك أنه يمكن مقاضاة إحدى الشركات في ولاية مونتانا في محاكم نيويورك. قامت الشركة التي في مونتانا بإبرام عقد من خلال المراسلة الفورية، ولكنها انتهكت هذا العقد إجراء الأعمال من خلال المراسلة الفورية كان اتصالاً كافياً لمحاكم نيويورك، لكي يكون لها سلطان قضائي

على شركة مونتانا. يجب على الموظفين الذين يستخدمون المراسلة الفورية من أجل إحراء الأعمال مع أطراف خارجية، أن يفهموا هذه المترقات (الآثار) القانونية^٤

ومن الواضح وجود إمكانيات هائلة للنمو في الراسل الشوري من قبل الشركات، بل إن العديد من الشركات تستفيد بالفعل من المراسلة الفورية في عملياتها اليومية. لا يمكن للمدراء تجاهل هو الاتصال من خلال المراسلة الفورية يوضح الجدول رقم (٣-٣) بعضاً من أفضل الممارسات في الاتصال من خلال المراسلة الفورية.

أشارت دراسة حديثة قامت بها شركة بحثية تُدعى Radicaat Group، إلى أنه من المتوقع أن تنمو حسابات المراسلة الفورية لكي تتجاوز ٤,٤ مليار حساب في جميع أنحاء العالم بحلول العام ٢٠١٧ ومع هذا الاستخدام الشخصي والمهني المتزايد للمراسلة الفورية، فإن الشركات تتفاعل من خلال تروبند العاملين فيها بحسابات مراسلة فورية موحدة للمؤسسات، وهذه الحسابات تتمتع بوظائف وأمان لا يتوافر في حسابات المراسلة الفورية العامة، ومن ثم فهي تتعلب على الهوا حس وخاصة عند التواصل مع العملاء أو الشركاء التجاريين^(٤١).

بحري التداول في بضائع وسندات وأسهم وبضائع تجارية سلايين الدولارات كل يوم، من خلال تقنية المراسلة الفورية. من شأن التواصل الدولي القوي والمستوى العالي من الكفاءة والتطبيق السهل، أن تدفع الكثير من المنظمات لاستخدام المراسلة الفورية من السهل إدارة القصايا المرتبطة بإبرام العقود، وهو أحسن المقاصد القانونية المرتبطة بالمراسلة الفورية. تفوق مراب المراسلة الفورية فيما يتعلق بالإبتاحية، وتقليل التكلفة على السببيات المحتملة بالنسبة للشركات.

الرسائل النصية:

أصبحت الرسائل النصية أو التي تعرف أيضاً باسم: خدمة الرسائل القصيرة SMS، شكلاً سريعاً، الوسيلة الجديدة لأصحاب الأعمال للاتصال في القرن الحادي والعشرين وهذه التقنية تسمح بإرسال رسائل قصيرة بين هاتفين محمولين، والعديد من الأجهزة الأخرى المحمولة يدوياً وحتى أجهزة الهاتف الأرضية^(١). يبدو أن الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية اختاروا الرسائل النصية، الوسيلة الأساسية للتواصل مع بعضهم البعض. والانحياز التقليدي لهؤلاء الشباب هو أن البريد الإلكتروني أصبح تقنية قديمة، وهو مثبط فحسب لتبادل الرسائل

مع الآباء والأحداذ والأساتذة. وعلى الجانب الآخر، يتم تشجيع متخصصي الأعمال المعاصرين على استخدام هذه القناة سواءً مع البريد الإلكتروني وعلى الرغم من أن ثلثي متخصصي الأعمال يستخدمون الرسائل النصية في الاتصال المرتبط بالأعمال^(٤٣)، إلا أنه لا يبدو أن البريد الإلكتروني لن يتم استبداله في القريب العاجل سواءً في الأعمال أو الصناعة.

تتمتع الرسائل النصية بالعديد من المميزات، وأكثر المميزات المحددة الشائعة للرسائل النصية هي السرعة والوصول والتكتم. الرسائل النصية سريعة؛ لأن الرسالة التي ترسلها تسافر بشكل فوري، تماماً مثل المحادثة المباشرة على الهاتف أو شخصياً. وعلى النقيض من ذلك، فإن البريد الإلكتروني غير مترامن، ومن غير المتوقع أن يتم الرد في الوقت الفعلي؛ فهناك تأخير وخاصة عندما نقوم الخوادم بتجميع البريد الإلكتروني قبل تسليمها إلى الأعضاء في الشبكة.

يعد الوصول ميرة أخرى للرسائل النصية. يمكن إرسال الرسائل النصية القصيرة إلى أي شخص في أي وقت وفي أي مكان. ولهذا السبب، تستخدم الكثير من الشركات هذه الخدمة من أجل التواصل مع الموظفين عند سفرهم، أو عند إبلاغ معلومات مهمة لجميع الموظفين في الشركة. يمكن توصيل الرسائل النصية القصيرة، على النقيض من البريد الإلكتروني، مباشرة على سطح المكتب للشخص المعني، ولذا يمكن أن تحوز على انتباهه الفوري^(٤٤).

وأخيراً، يعد إرسال الرسائل النصية القصيرة وسيلة متحفظة للتواصل مع شخص ما. معظم أجهزة الرسائل النصية القصيرة لها خاصية الاهتزاز عند استلام رسالة جديدة، مما يمنع المقاطعات والتطفل. أحد التطبيقات المفيدة لهذه الخاصية، عندما يكون الموظف بحاجة إلى التواصل مع رئيسه عندما يكون في أحد الاجتماعات، وذلك لأنها أقل فوضوية من المكالمات الهاتفية على سبيل المثال، في حين أنها أيضاً تعبر أكثر "شخصية" من البريد الإلكتروني. يعتبر إرسال الرسائل النصية القصيرة ملائماً للاتصال الثاني.

أكثر العيوب الشائعة المرتبطة بالرسائل النصية القصيرة، هو نقص الأمان والنية والرسمية. يعد الأمان قضية مهمة؛ وذلك لأن الرسائل النصية القصيرة تتم لحظياً ولا تسمح للبرامج المضادة للفيروسات بالوقت الكافي للتحقق الكامل من عدم وجود الفيروسات، ومن ثم تترك الحواسيب بدون حماية كافية. ولا يهم مدى السرعة التي ستنمى بها البرامج

المصادرة للفيروسات، إذ إنها ستتحلى بالمقدرة على الحماية من البريد الإلكتروني، بشكل أفضل من الرسائل النصية القصيرة^(٤٥).

يعد نقص النبة أحد العيوب الأخرى للرسائل النصية القصيرة فعلى القيص من البريد الإلكتروني والذي تم إعداده على شكل مذكرة، فإن الرسائل النصية القصيرة ليس لها شكل محدد يتم إرسال معظم الرسائل النصية القصيرة في شكل رسائل قصيرة للغاية، من خلال استخدام شفرات الاحتزال الذي يجب على المستخدمين تعلمه، من أجل فك تشفير الرسائل.

على سبيل المثال، عند إرسال ملخص لرواية الكلاسيكية الكريء والحامل في شكل رسالة نصية قصيرة، فربما يكون على النحو التالي:

osistrsWntngHsbnds. NwMenInTwn Binly&Darcy Fit&Loadd.

تتم ترجمة هذا الخط الغامض من الحروف والرموز على النحو التالي:

خمس شقيقات يرعبن في الرواح، ولقد حددن أهدافهن المتمثلة في رحبى قدم حديثاً إلى امدينة بينجلي ودارمي، وهما غنيان ووسيمان^(٤٦).

يمكن أن يكون هذا النوع من الرسائل صعب الفهم على المستخدمين المحدد. من المحتمل أن يكون الأمر أكثر أهمية في بيئات الأعمال، وذلك أن الرسالة النصية المشفرة ربما تؤدي إلى سوء فهم خطير وأخطاء ذات تكلفة عالية. لو قمت بتذكير الموظفين بأن الرسائل النصية يمكن أرشفتها ومن الممكن استعادتها في المحاكم، فمن شأن هذا أن يشجع هؤلاء الموظفين على الانتباه أكثر عند كتابة الرسائل النصية.

وفي النهاية، من الممكن أن يكون المدراء مترددين في السماح باستخدام تقنية الرسائل النصية القصيرة، وذلك خشية إساءة استخدام الموظفين لهذه التقنية. تم تصميم الرسائل النصية القصيرة "للمحادثات الترفيهية، ومن السهل الاغتراف في المحادثات الشخصية التي تلتهم الكثير من الوقت الثمين وبالإضافة إلى ذلك، فمن على بُعد، ربما يبدو أن الموظف الذي يكتب الرسائل مشغولاً بالعمل، إلا أن ورود الكثير من الرسائل النصية القصيرة غير الملحة أو الشخصية، يمكن أن يصرف انتباه الموظفين المشغولين أيضاً.

جدول (٤-٣) أفضل الممارسات في الاتصال من خلال الرسائل النصية

تذكر أن النصوص عبر ائمة عالياً، ولذا يجب الحد من المعلومات المشمولة بحق الملكية
كن مختصراً، ولكن بأكذ أن احتصاراً (الحروف الأولى من كل كلمة، الاختصارات، اللهجات) معروفة للجميع.
استخدم علامات الترقيم من أجل الوضوح والدقة.
تجنب استخدام الرموز التعبيرية والتنسيق من أجل التأكيد (جميع الحروف كبيرة، لعدد من علامات التعجب).
ضع سياسة للرسائل الفورية وقم بتوزيعها على جميع الموظفين

بعد استعراض المميزات والعيوب، يمكن للشركة أن تقرر إذا كان استخدام تقنية الرسائل النصية القصيرة سيكون مفيداً لها أم لا الكثير من الشركات التي طبقت هذه التقنية بالفعل أرداد استخدامها لقناة الاتصال هذه، ولكن هذه الشركات لم تتحل عن استخدام البريد الإلكتروني. وبدلاً من ذلك، فإن هذه الشركات تستخدم الرسائل النصية ترادفياً (بالتتابع) مع البريد الإلكتروني، من أجل إرسال التسيهات أو الإعلانات التي يجب إبلاغها على الفور^{١١٢}. فعلى سبيل المثال، ربما يقوم الموظف بإرسال بريد إلكتروني مهم إلى رئيسه، ومن ثم يرسل رسالة نصية قصيرة تسيهية لكي يحره بأن البريد الإلكتروني تم إرساله.

لا تزال أفضل الممارسات في الرسائل النصية للشركات تتطور، وفي الوقت الحالي، فإن مبادئ الاستخدام الفعال للمراسلات الفورية، ربما يمكن أن تنطبق على استخدام الرسائل النصية، وتم إيجازها في الجدول رقم (٤-٣).

وإجمالاً، من الواضح أن متخصصي الأعمال سوف يستمرون في زيادة استخدامهم للرسائل النصية. وسبب مرانها العديدة التي تتضمن سهولة الحركة والراحة والآية، سوف تلجأ الكثير من الشركات إلى استخدام الرسائل النصية، لكي تطل على تواصل مع الموظفين والرؤساء، وذلك عند سترهم أو عند الحاجة إلى استلام رسالة بشكل سريع. وبالإضافة إلى الراحة، توفر هذه التقنية لرجال الأعمال مراباً تنافسية من زيادة الإتاحة والكفاءة. ومع ذلك، فمع مشاكل الأمان والعديد من العيوب الأخرى، فليس من المحتمل أن تحل الرسائل النصية القصيرة محل البريد الإلكتروني في القريب العاجل، على الأقل فيما يتعلق بأغراض الأعمال.

المدونات:

يتزايد استخدام المدونات Blogs (الكلمة المختصرة للسجلات الشبكية)، كأداة للاتصال التقني بين مستخدمي الإنترنت هذه الأيام. كتبت أول المدونات على الإطلاق تعد "يوميات إلكترونية"^{٤٨}. من الممكن تحديث المدونات في أي وقت ومن أي مكان. وعلى النقيض من معظم الصفحات على الإنترنت، فإن المدونات ديناميكية، يمكن للشخص بسهولة بالغة أن يقوم بتحديث المعلومات في مدونته، وأن يصيف الكثير من المعلومات أو يبدأ تسلسلاً محتلاً تماماً من الأفكار^{٤٩} لا يتطلب تأليف المدونات أي معرفة بلغة البرمجة الحاسوبية مثل HTML^{٥٠} تتم إتاحة المدونات من خلال اللقيم المبسط للعبة Really Simple Syndication (RSS)، وهي التقنية التي تسمح للمدونات بالوصول إلى الجمهور في جميع أنحاء العالم^{٥١}.

تتكاثر المدونات في بيئات الأعمال بشكل كبير، وذلك يرجع إلى أنها تفتح المجال أمام قنوات داخلية وخارجية جديدة^{٥٢}. وعلى الرغم من أن التقنية واحدة، إلا أن الطرق التي يتم من خلالها استخدام المدونات داخلياً وخارجياً تختلف.

الاستخدام الأكثر شيوعاً للمدونات في الأعمال هذه الأيام، هو أداة تنسيق المشروع يمكن للفريق الذي يعمل على مشروع ما أن يستخدم المدونة، من أجل مشاركة المعلومات أو توفير تحديثات بتطور المشروع. يمكن رؤية هذه المعلومات من قبل أعضاء الفريق أو المدراء الذين يرغبون في التسجيل، أو أي شخص داخل الشركة تم السماح له بالدخول إلى المدونة. وبدلاً من قضاء وقت في عقد اجتماع مع الفريق من أجل مناقشة تطور مشروع الفريق، يمكن للمدير ببساطة أن يلقي نظرة على مدونة مشروع الفريق تعاطت فائدة المدونات كأداة لتنسيق المشروع بالنسبة للفريق التي تتضمن أعضاء في مناطق مختلفة جغرافياً

يمكن استخدام المدونات داخلياً أيضاً كوسيلة لمشاركة المعلومات، والحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين^{٥٣}. إذا كانت الشركة تبحث عن التغذية الراجعة من الموظفين بشأن سياسة معينة على سبيل المثال، فيمكن للشركة إنشاء مدونة داخلية خاصة بهذه المسألة. في السابق، كان من الضروري عقد سلسلة من الاجتماعات وكتابة التقارير والخطابات والمذكرات، أو اللقاءات السنوية من أجل الحصول على هذه التغذية الراجعة. تسمح المدونات للجميع بالمشاركة في المناقشات في الوقت الذي يرغبون فيه، وتسمح لهم

كذلك بالاحتفاظ بسجل دائم من الأفكار والتعليقات والمداخلات، التي يمكن مراجعتها ودراستها لاحقاً في الوقت الذي يناسب صانع القرار.

يمكن استخدام المدونات خارجياً من أجل إنجار العديد من المهام. يمكن للشركات إنشاء مدونات من أجل التواصل مع العملاء والعملاء المحتملين، أو حتى الناعمين الخارجيين أو أعضاء سلاسل الإمداد^(٥٦). يرى البعض أن الاتصال باستخدام المدونات أو التقنيات المماثلة أكثر أصالة ومصداقية وواقعية^(٥٧)، وذلك مقارنة باللعة الروتينية الصماء لبيانات المهمة والبيانات الصحفية. يتم كتابة المدونات بأسلوب المحادثة والذي يفصله الكثير من المستفيدين الخارجيين. يمكن للشركات استخدام المدونات الخارجية، من أجل الحصول على التغذية الراجعة من عملائهم بشأن المنتجات الحالية أو المستقبلية^(٥٨). يمكن أيضاً للشركات استخدام المدونات من أجل الرد على الانتقادات، أو الاستجابة للأزمات في السوق. ويمكن للشركات استخدام المدونات من أجل معرفة الأفكار الجديدة عن التغيرات، أو المنتجات الجديدة التي تفكر الشركة في تقديمها^(٥٩). وحلاصة المدونة التي تركز على العميل هي أنها تسمح للشركات بتأسيس والحفاظ على العلاقات مع الجمهور، وكذلك تعزيز العلامة التجارية للشركة ووضعها في السوق^(٦٠).

يوجد استخدام آخر للمدونات الخارجية ألا وهو الإعلانات. تعمل الكثير من الشركات في أسواق متخصصة، وهي تبحث بشكل مستمر عن طرق جديدة للوصول إلى الأسواق المستهدفة^(٦١). ومع وجود أكثر من ١١٢ مليون مدونة على الإنترنت للاختيار من بينها، فهناك فرص طيبة لوجود مدونة ما تركز على إحدى الصاعات، يمكن للشركات الاستفادة من هذه الفرصة، من خلال وضع إعلانات لافتات إعلانية Banner Ads على مواقع هذه المدونات، مما يجعل هذه الشركات تضمن بشكل افتراضي أن الأشخاص الذين سيقروؤون هذه المدونة، واقعون ضمن السوق المستهدفة لهذه الشركات.

تمنح المدونات الشركات الفرصة لمعرفة الانتقادات والأزمات والمعلومات بشكل أسرع وفي المقابل، توفر المدونات وسيلة للرد على الانتقادات والأزمات والمعلومات بشكل سريع^(٦٢). وفي السابق، كانت المؤسسات تعتمد على البيانات الصحفية والمشورات التجارية والصناعية أو تحديثات المواقع الشبكية، التي تستهلك الكثير من الوقت من أجل الإعلان عن منتجات أو خدمات جديدة. توفر المدونات الفرصة للشركات للتواصل مع العملاء، قبل وأثناء وبعد إطلاق المنتجات الجديدة في الأسواق.

تعرض المدونات أيضاً بعض التحديات في إدارة العلاقات الخارجية. فمدونات المؤسسات، على الرغم من أن الموظفين الأفراد هم من يُبقون عليها، تعتبر "صوت المؤسسة" وبدور الرقابة المناسبة، فمن المحتمل أن تحوز الشركة سمعة سيئة^{١١}. يتعين على الشركات أن تتذكر أن معظم المنشورات في المدونات دائمة. أحياناً، لا يمكن للشركات فعل إلا القليل من أجل تصحيح الموقف، كما في حالة نشر معلومات في مدونة، دون أن يُقصد منها أن تصل إلى العامة أو إلى المنافسين.

جدول (٥-٣) أفضل الممارسات في الاتصال من خلال المدونات

المدونات الخارجية	المدونات الداخلية
تستخدم هذه المدونات لنشر المعلومات بشكل سريع أثناء الأزمات	تستخدم هذه المدونات بدلاً من تحديثات سير المشروع البسيطة والسريعة، وتبادل المعلومات والحصول على التغذية الراجعة.
تؤكد أن الشركات التي ترعاها لشركة تتسق مع العلامة التجارية للشركة والمهمة والصورة.	من أجل تشجيع الصراحة، لا تقيم بالرقابة على المدونين.
راقب المدونات بشكل يومي وكن منمashيا مع الوجدان العام.	الكتابة بأسلوب المحادثات.
نحوب بشكل سريع مع التعليقات على المدونات التي يتم نشرها للجمهور. سواء كنت هذه التعليقات إيجابية أو انتقادية.	المحافظة على أسلوب كتابة احترافي، وذكر أن كل ما ينشر يعبر سجلات دائمة.

وحيث يعتبر البعض أن المدونات "صوت" آخر للشركة، فمن الأهمية بمكان التأكد من أن الصوت الذي يتحدث في المدونات الخارجية، يتسق مع الصوت الذي يتحدث في بيان المهمة والبيانات الصحفية والإعلانات، والمواقع الشبكية والأشكال الأخرى من التواصل الخارجي أحد الطرق لضمان استمرارية هذا الصوت، هو وضع إرشادات يجب على الموظفين اتباعها عند كتابة المدونات للجمهور الخارجي. ربما تساعد هذه الإرشادات أيضاً على تجنب المشاكل القانونية، التي من المحتمل أن تنشأ من الاستخدام غير الملائم للمدونات. يعرض الجدول رقم (٥-٣) موجزاً بأفضل الممارسات لمدونات الشركات.

وبإيجاز، يعتبر البريد الإلكتروني والرسائل الفورية والرسائل النصية والمُدونات تقنيات اتصال حديثة، وهي حرة مهم للغابة من المؤسسات المتصلة بالشبكة، ومع استخدام هذه التقنيات يفرط عقد الثقافة الهرمية لا تهم المراتب بالنسبة للموظفين الذين يعملون على الشبكة، والذين يعلمون ما يفعله كل فرد منهم. واليوم لم يعد المدراء يديرون المعلومات، بل هم يديرون شبكات من الموظفين. تستخدم الفرق التقنية من أجل تحقيق التعاون، والتغلب على الموانع الجغرافية بين أعضاء الفريق. وبالإضافة إلى زيادة الفعالية، فإن التقنية تقلل من التفكير الجماعي وتحث من القضايا العاطفية، ونعزز من الإبداعية في اتخاذ القرارات. ومن الواضح أن هذه المميزات تفوق المخاطر والتكاليف المترتبة باستخدام التقنية في التواصل في مكان العمل.

مراقبة استخدام التقنية:

هناك توقع آخر بشأن الاتصال عبر التقنية في مجال الأعمال، ألا وهو أن آليات المراقبة سوف تصبح متطورة بشكل متزايد. تتطور طرق المراقبة حثاً إلى جنب مع الابتكارات في تقنيات الاتصال. تتضح هذه الجهود في تنفيذ القانون الفيدرالي، وفي مسؤولي الأمن الوطني الذين يدفعون باتجاه فرص لوائح تسمح بمراقبة الاتصالات على الإنترنت، والتي تشمل على البريد الإلكتروني المشفر ومواقع شبكات التواصل الاجتماعي، وبرمجيات التعاون الجماعي بين ذوي الاهتمامات المتشابهة Peer-to-peer software مثل برنامج سكايب Skype وفي الولايات المتحدة يشترط على شركات الهاتف وشركات البطاق العريض أن تكون ذات قدرات اعتراضية، وذلك بموجب قانون ١٩٩٤، والذي يُدعى: قانون مساعدة وسائل التواصل لإنفاذ القانون. تطبق هذه القدرات على الشركات التي تعمل من خوادم بالخارج، والتي تعمل في مجال التجارة الدولية.

يسير قطاع الأعمال على حطى سياسات المراقبة الحكومية، وذلك من خلال تطوير تقنيات تسمح باستراق السمع على الموظفين. تسمح أنظمة المراقبة الإلكترونية لصاحب العمل بجمع معلومات تفصيلية بشكل كبير، عن كيفية قضاء الموظفين لأوقاتهم في مكان العمل^(١١).

تراقب الشركات الموظفين للكثير من الأسباب، والتي تشتمل على ما يلي.

- تخفيف آثار المسؤولية القانونية.

- تقليل إساءة الاستخدام لموارد الشركة.

- حماية الملكية الفكرية^(١٣).

أولاً، تقوم الشركات بالمراقبة من أجل منع الدعاوى القضائية. يمكن أن تكون الشركات مسؤولة عن أي أو كل اتصال يتم من خلال أنظمة الحاسب الخاصة بالشركة^(١٤). وفي الواقع، تم رفع دعوى قضائية بالتحرش الجنسي ضد شركة شيفرون، عندما أرسل أحد موظفي الشركة بريداً إلكترونياً مهيباً من نظام الحاسب بالشركة. انتهى الأمر بهذا البريد الإلكتروني المرسل، كما يبدو عرضاً بتكلفة الشركة ٢,٢ مليون دولار أمريكي^(١٥).

ثانياً، تراقب الشركات من أجل إمساك الموظفين الذين يستخدمون موارد الشركة. فعلى سبيل المثال، يرغب أصحاب العمل في معرفة ما إذا كان الموظفون يقصرون وقت العمل الثمين في تصفح الإنترنت، أو لعب ألعاب الحاسب أو التخطيط لإحازاتهم على الإنترنت.

ثالثاً، لدى الكثير من الشركات حقوق الملكية الفكرية وأسرار تجارية والتي يحب عليهم حمايتها. تعد مراقبة الموظفين إحدى الوسائل لأن تراقب ملكياتها عن قرب، وأن تتأكد أنه لم يتم تسريبها إلى المنافسين. كل ما يحتاج الموظف للقيام به هو أن يرسل بريداً إلكترونياً، سواء عن عمد أو بشكل عرضي إلى الشخص الحاطن، ومن الممكن أن ينتهي الأمر بالخروج عن نطاق سيطرة الشركة.

لدى الشركات الآن العديد من الوسائل من أجل مراقبة الموظفين في مكان العمل، وهذه الوسائل تتراوح بين البرامج التي تمنع الوصول إلى مواقع إنترنت محددة، إلى البرامج التي تقوم بتسجيل أي ضغطة على لوحة المفاتيح في أجهزة الحاسب الخاصة بالموظفين (حتى تلك الضغوطات التي يتم مسحها).

المراقبة السرية التي يقوم بها أصحاب العمل منتشرة بشكل كبير وتدعمها المحاكم^(١٦). يقوم بعض أصحاب العمل بشكل آلي بإرسال نسخ من جميع رسائل البريد الإلكتروني إلى

مشرف مرسل هذه الرسائل^{٣٦}. يمكن لأصحاب العمل أيضاً استخدام نظام تحديد المواقع العالمي، الموحود على شارات التعريف الخاصة بالموظفين للسماح لهم بتسجيل تحركات هؤلاء الموظفين^{٣٧}. وعلاوة على ذلك، فإن ٣٢٪ من أصحاب العمل يستخدمون المراقبة بالفيديو من أجل مراقبة الموظفين، ومن بين هؤلاء فإن ٢٠٪ من هذه المنظمات لا تخبر الموظفين أنه تتم مراقبتهم^{٣٨}.

مكنت مراقبة الموظفين أصحاب العمل

من منع المشاكل، وتأمين الموظفين الذين لم يلتزموا بسياسات الشركة. قامت صحيفة نيويورك تايمز وشركة ريبوكس وبك الاتحاد الأول بإنهاء عقود الموظفين، وذلك بعد اكتشاف سوء استخدام للإنترنت التي توفرها الشركة^{٣٩}. أشار مسح قامت به مجلة المسؤولين التنفيذيين للمعلومات، أن ٩٠٪

توقف وفكر

١. ما شعورك حيال قرارات المحكم التي تدعم المراقبة السرية لاستخدام الموظفين للتقنية؟
٢. كيف يمكن تبرير هذه القيود على الحقوق الدستورية للموظفين الخاصة بالخصوصية وحرية التعبير؟

من المسؤولين السفيديين للمعلومات قالوا بأنهم سيقومون بتسريح الموظف، إذا قام هذا الموظف باستخدام البريد الإلكتروني للشركة في التحرش الجنسي بشخص آخر^{٤٠}. أشار ٨٤٪ منهم أنهم سيقومون بتسريح الموظف إذا أرسل مواد إباحية إلى زملائه في العمل، وأشار ٨٠٪ أنهم سيقومون بتسريح الموظف إذا عرض الأسرار التجارية للشركة للخطر^{٤١}.

يتعين على الموظفين أن يدركوا أن أي وقت يقصونه في استخدام التقنية في مكان العمل، يجب أن يكون مقصوراً على الأنشطة المرتبطة بالعمل فحسب. وعلاوة على ذلك، فإن أي اتصال يتم إرساله أو استلامه في البريد الإلكتروني الخاص بالعمل، أو جهاز الاستدعاء أو الهاتف الخليوي أو الجهاز اللوحي، يجب أن يُعتبر مناسباً ليقرأه أي شخص. ففي العام ٢٠١٠، وفي أول حكم على حقوق الخصوصية للموظفين الذين يرسلون رسائل أثناء العمل، وافقت المحكمة العليا بالإجماع أنه يمكن للمشرفين قراءة الرسائل التي يرسلها الموظفون التابعون لهم، وذلك إذا كان لديهم شك أن قواعد العمل يتم انتهاكها. وبما أنه لا يجب على صاحب العمل أن يحرق الموظفين متى تتم مراقبتهم، فإن الأمر يرجع للموظفين لكي يتحلوا بأفضل سلوكياتهم، وأن يفكروا مرتين قبل عمل شيء ما غير ملائم، حتى ولو كان شكك طفيف أثناء أدائهم عملهم.

اتخاذ القرارات:

التوقع الكبير الثالث بشأن مستقبل تقنية الاتصال في الأعمال، هو أن هذه التقنية ستؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات التجارية. من الممكن تعريف اتخاذ القرار الإداري بأنه عملية تحديد وحل المشاكل يتطلب اتخاذ القرار من المديرين فحص المعلومات ذات الصلة بدقة. معظم القرارات بهذا الموضوع تتكون بشكل عام من مرحلتين أساسيتين. المرحلة الأولى هي مرحلة تحديد المشاكل. تتم مراقبة المعلومات عن الظروف الحالية، وذلك من أجل تحديد ما إذا كان الأداء الحالي يوافق التوقعات، وأيضاً من أجل تشخيص سبب العيوب التي حدثت. تتضمن المرحلة الثانية تحديد الحلول، حيث تم التفكير في البدائل، وبعد ذلك يتم اختيار أحد البدائل وتنفيذه. هناك شرح أكثر شمولية لمطابقة عملية اتخاذ القرار في الفصول ٤ و ١٢. وفي كلا المرحلتين من هذه العملية، فإن وجود أكبر قدر ممكن للمعلومات يضمن أكبر احتمالية لاتخاذ القرارات الأكثر فعالية وتتوفر المعلومات بشكل كبير للعناية مع إردباد التقنيات المستخدمة.

تمثل شركة مطاعم بيرجر كينج Burger King مثالاً واضحاً على تأثير تقنية المعلومات على عملية اتخاذ القرارات. يتم ربط كل مطعم من مطاعم بيرجر كينج من خلال حاسب مع مكتب مركزي، حيث يتم نقل وتسجيل كل عملية بيع. عندما تنخفض إحدى المنتجات في أحد المطاعم، حتى دون أن يقدم مدير المحر أي طلب، فإن المنشأة المركزية تكون مدركة لهذا الانخفاض ويمكنها إرسال اللوارج يمكن مقارنة هذا مع البريد الإلكتروني باستثناء أن الرسالة يتم إعدادها وإرسالها بشكل آلي. ومن ثم، فإن المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار، مرحلة تحديد المشكلة، تم إيجازها بشكل أكثر سهولة وذلك بسبب تقنية الاتصال

ومع توسع المنظمة، ومع تصميم أنظمة المعلومات بشكل أكثر تطوراً، فهناك احتمالية أكبر أن يتم استخدام أنظمة الاتصال التقني في عملية اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، تملك شركة إنتل Intel -أكبر شركة في العالم في صناعة الرقائق الصغيرة- العديد من المنشآت البحثية والصناعية في أوروبا وشمال كاليفورنيا. تتطلب محاولات حل المشاكل التقنية المعقدة، مدخلات مستمرة من العديد من الخبراء. فلنترض أن هناك حاجة إلى معلومات فنية متطورة من أجل تحليل مشكلة فريدة من نوعها، وربما تكون هذه المعلومات متوفرة وحسب في مكتبة العلوم في جامعة ولاية أريزونا، فيمكن لمهندس في كاليفورنيا أن يدخل

على هذه المعلومات من خلال نهاية طرفية خاصة في مكتبه المتصل بالمكتبة في تيمبي Tempe بولاية أريزونا من الممكن توافر نسخة من هذا المستند خلال ثوان لهذا المهندس الوصول السريع إلى هذه المعلومات له ثلاث اثار واضحة. أولاً، أي شخص يرغب في أن يظل محتفظاً (متحمياً) بالتأقية، يجب عليه أن يعرف أين وكيف يحصل على المعلومات. تبادل المعلومات أمر أساسي في اتخاذ القرارات التجارية الجيدة، ونحاول المخططات المعاصرة الناجحة جاهدة أن تتحلّى بالشفافية.

ثانياً، المدراء الذين يستلمون كميات هائلة من المعلومات تقل لديهم احتمالية اتخاذ قرار فعال بشكل كبير للغاية. إذا كان المدير يستلم كميات هائلة من المعلومات، سواء ذات الصلة أو غير ذات الصلة، فإن الحقائق والأرقام المهمة ربما يمكن إغفالها، وربما تسبب المشاكل أيضاً وذلك لأن العقل البشري لا يمكنه معالجة الكثير من البيانات. وكما أشرنا سابقاً في الشكل (١٢)، فعند الوصول إلى نقطة معينة فإن العقل يصد أي معلومات إضافية، حتى ولو كانت ذات قيمة عالية. وحيث إن التأقية تسمح بالحصول على كميات كبيرة من المعلومات بشكل سريع، ربما تكون النتيجة قرارات سيئة وليست قرارات جيدة. ثالثاً، تسمح تأقية الاتصال للمدراء بتغيير قراراتهم بشكل سريع. فلفترض أن مديراً كتب تقريراً تحليلياً يقارن فيه بين شراء قطعتين من الممتلكات لمنفذ توزيع بالتجزئة. تمت صياغة توصيات التقرير وهو جاهر لرفعه إلى اللجنة التنفيذية. وفي اللحظة الأخيرة، توافرت معلومة جديدة من خلال قاعدة البيانات التي اشركت فيها الشركة. من شأن هذا أن يسمح للمدير بتعديل توصيات التقرير في اللحظة الأخيرة. وكما عرضنا في الفصل (٢)، فإن التحدي المائل أمام المدير يكمن في معرفة من أين يحصل على المعلومة، ومتى وكيف يقدمها إلى الآخرين، وكيف ومتى يتم استخدامها. وفي بعض الأحيان، فإن تأقية الاتصال تسهل عملية اتخاذ القرارات، ولكن في أحيان أخرى تجعل هذه العملية أكثر تعقيداً.

الوظيفة والتصميم التنظيمي:

الاتجاه الرابع في تقنية الاتصال التجاري، هو أنها سوف تسمح للمدراء بالمراقبة عن قرب للمعايير المتوقعة من الأداء الوظيفي. فلفترض مثلاً بسيطاً لمندوب مبيعات مسؤول عن

الاتصال معارض الآثار؛ ودلت بهدف الحصول على التعاون في إعداد واجهة خاصة لعرض البصائع داخل المعرض. معيار الأداء هنا هو إجراء مكالمين يومياً، والحصول على ثلاث واجهات عرض كل عشرة مكالمات. تصف الاتفاق الرسمي كتابة تقرير بالأنشطة اليومية، ورفعها إلى المكتب المركزي بهاية كل يوم يتم القيام بهذا من خلال الهاتف الذي أو الجهاز اللوحي أو الحاسب المحمول، ويتم تبادل البريد الإلكتروني والرسائل النصية بشكل مستمر في هذا المثال، يمكن استخدام الكثير من التقنيات الباشئة، وذلك مثل برامج إرسال الرسائل المصورة التي تتضمن سيات شات Snapchat واستحرام Instagram وكيك Kik وويكر Wicker، والعديد من التطبيقات الأخرى التي تسمح للمستخدمين بتعديل الصور، سواء صور عادية أو صور ذات خرسنة افتراضية للناس والمشروعات وفي الواقع، أصبح اقتناص الصور أكثر الوظائف استخداماً في الهواتف الذكية، ولا ينتشر هذا الأمر بين المراهقين وحسب، أرسل تطبيق سيات شات ٣٥٠ مليون صورة وفيديو يومياً في العام ٢٠١٣، بزيادة تبلغ ٦٠٪ عن العام الذي سبقه^{٣٣}. ومن المبطقي أن نقتصر أن الكثير من هذه الرسائل تدعم الوظائف التجارية.

وبدور التقنيات المنظورة، فإن مثل هذا المستوى المكثف من التفاعلات بين الموظفين ومدرائهم لم يكن ليصبح ممكناً، كان من الضروري أن يتم إرسال التقارير إلى المكتب المركزي، ولذا لم يكون من المحتمل الحصول على التغذية الراجعة لعدة أيام. تسمح التفاعلات التي تتم من خلال الاتصال عبر التقنية للمدراء بالمحافظة على السيطرة على تقاريرهم المباشرة، وتسمح كذلك للموظفين في الميدان بأن يطلوا على اتصال دائم.

وعلاوة على التحكم المحسن لبعض الوظائف المعينة، فإن العلاقات المؤسسية ربما تتغير مع الاتصال الذي يتم عبر وسائط. يرى بشكل عام أن بعض الوظائف مرتبطة، من خلال وسائل أخرى للتكامل الرأسي أو التكامل الأفقي. يحدث الاتصال أو التكامل الأفقي بين الناس في الهرم الوظيفي عيه، ربما يتقابل المدراء أفقياً من أجل تنسيق الأنشطة وحل المشاكل وحل النزاعات، أو لمجرد تبادل المعلومات، وبعض البطر عن العرض، يمكن أن يحدث الكثير من الاتصال الأفقي كنتيجة للتقنية.

فكر في هذا المثال، قام مجلس الإدارة في مجموعة مستشفيات لها ثمانية فروع، بتوجيه مدراء الموارد البشرية لتنفيذ برنامج للتدريب على الأمان في كل مستشفى على حدة يريد

المدراء مشاركة الأفكار مع بعضهم البعض بأكثر الطرق فعالية من أجل تنفيذ البرنامج. تجعل التقنية السهر من أجل حضور الاجتماعات أمراً غير ضروري؛ فمؤتمرات الفيديو وإشارات الأرقام الصناعية أو المؤتمرات الهاتفية تهي بهذا العرض. وفي هذه الحالة، فإن التقنية تسمح بتكامل أكبر بتكلفة أقل.

التكامل الرأسي هو التنسيق بين المستويات العليا والسفلى داخل الهرم الوظيفي. ولسوء الحظ، يبدو في الغالب أن المستويات المختلفة من المنظمة لا تتواصل جيداً بشكل تقليدي مع بعضها البعض^{١٧٣} ولكن كما أشرنا إلى ذلك عند مناقشة التشكيل، فإن الاتصال من خلال وسائل يجب أن يساعد في هذه العملية. يتم الوصول إلى المدراء والتابعين بشكل أكبر من خلال التقنية، حيث الوقت والمسافة أقل إثارة للمشاكل.

يؤدي هذا التكامل الرأسي والأفقي المعزز إلى هياكل وظيفية ومؤسسية مختلفة بشكل كبير. أشارت الأبحاث الحديثة إلى أنه في إطار الجهود الرامية إلى تعزيز الميزة التنافسية، أصبحت وظائف المدراء موجهة بالمعلومات بشكل كبير، في حين قل عدد طبقات المدراء^{١٧٤}. تسهل هذه التقنية الاتجاه نحو تبادل المعلومات المتشابة

التعاون:

التنبؤ الخامس بشأن مستقبل تقنية الأعمال، هو أن هذه التقنية سوف تلعب دوراً رئيسياً في التعاون في العمل. تحيل خمسة مديرين، كل واحد منهم يحس أمام حسوبه في خمسة مواقع مختلفة في جميع أنحاء الدولة. تسمح البرامج الخاصة لهؤلاء المدراء تحرير المسند ذاته بشكل فوري. أي تعبيرات تتم على المسند تكون مرئية لجميع الأعضاء الآخرين بمجرد حدوث التعبير. وعلاوة على ذلك، تسمح البروتوكولات المدمجة في البرامج لأعضاء مجموعة بتعديل أو حتى حذف عمل بعضهم البعض.

تتطلب معظم المستندات التجارية أكثر من شخص واحد للاشتراك في عملية كتابتها. تتضمن الأمثلة الاقتراحات والتقارير المقدمة إلى الجهات التنظيمية والتقارير السنوية المقدمة إلى المساهمين، وأدلة السياسة وإجراءات التشغيل والبيانات الصحفية والتوجيهات وأدلة المستخدمين ومواد التدريب وبيانات الرؤية والمهمة، والأهداف الإستراتيجية وتقارير سير العمل وتقارير الموظفين. تسمح التقنية بالكتابة التعاونية لمثل هذه المستندات من أجل أدائها بشكل مترامن وليس بشكل متسلسل فحسب ولسوء الحظ، فإن الكتابة

التعاوية تعني في غالب الأحيان أن شخصاً ما يكتب حراً من التقرير، ثم يرسله إلى شخص آخر من أجل مراجعته، ثم يقوم هذا الشخص الثاني بتمرير التقرير إلى شخص آخر وهكذا دواليك. هذه عملية تستهلك الكثير من الوقت ويكون التنسيق فيها صعباً.

تسمح التقنية هذه الأيام للمدراء بأكثر من مجرد ترحيل المستندات، فهي تسمح للمديرين بتعزيز التآزر الذي يرافق التعاون الحقيقي. تعتبر البرامج الجماعية Groupware عائلة من البرمجيات، التي تدعم مهام المجموعات في العديد من المستويات في البيئات الإلكترونية المشتركة توفر البرامج الجماعية أنظمة الاتصال عبر الحاسوب، مما يسمح بمناقشة ومقارنة العديد من الأفكار ووجهات النظر في الوقت الفعلي. عند مقارنة نسخ متعددة من النص، فإن المنتج المتحصل يكون أفضل، وبدون التسبب في أي تقليل من الكرامة أو الأنا. ولأن الكتابة التعاوية أصبحت مهمة للغاية، تمت مناقشتها بشكل أكثر شمولية في الفصل السادس. تعتبر أنظمة دعم المناقشات الجماعية (GDSSs) من البرمجيات والعمليات المرتبطة، التي تم تصميمها من أجل تطوير عملية التنسيق في المشروعات الجماعية. الهدف الأساسي من أنظمة دعم المناقشات الجماعية هو دعم أنشطة العمل التعاوية، وذلك مثل: ابتكار الأفكار وإدارة المعاملات والتخطيط للمشروعات، وإنشاء المستندات والنسخ والتحرير واتخاذ القرار بشكل مشترك^{٢٥}. وهناك مثال على الاستخدام الأشهر لهذه الأنظمة ألا وهو أنظمة الويكي Wikis. توفر أنظمة دعم المناقشات الجماعية منصة للمجموعات من أجل

التعاون، عندما يكون أعضاء المجموعة في أماكن متفرقة، ويعمل كل منهم في مكتب منفصل أو من منازلهم أو في مواقع العملاء. هناك أنظمة أخرى تدعم الاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه التي تحدث في مكان مادي واحد، مثل قاعة المؤتمرات أو قاعة أعضاء مجلس الإدارة. ومع هذه الأنظمة، يصبح من الممكن عرض الأفكار بشكل آني على شاشات ضخمة، والتصويت على التفاصيل الشخصية وتحمل المدخلات من الأفكار والتفاصيل، وتبادل الأفكار بشكل إلكتروني بين الأعضاء. تتضمن برامج أنظمة دعم

توقف وفكر

١. فكر في فريق مشروع شاركت فيه، سواء كان هذا في المدرسة أو العمل ما هي أدوات الاتصال التي استخدمتها من أجل تسريع التعاون بين الفريق؟
٢. ما مدى جودة عمل هذه الأدوات؟
٣. ما الذي كان يمكن للفريق القيام به بشكل أفضل، من أجل التأكد من أنه تم تعظيم مدخلات جميع الأشخاص في العرض من هذا المشروع؟

المناقشات الجماعية العديد من آليات التحليل الكمي، في حين أن الأنظمة الأكثر تطوراً تتضمن "نصحة من خبير" في اختيار وتنظيم القواعد، التي سيتم تطبيقها أثناء الانصال بين الأشخاص^(٧٦).

تحدي الإدارة:

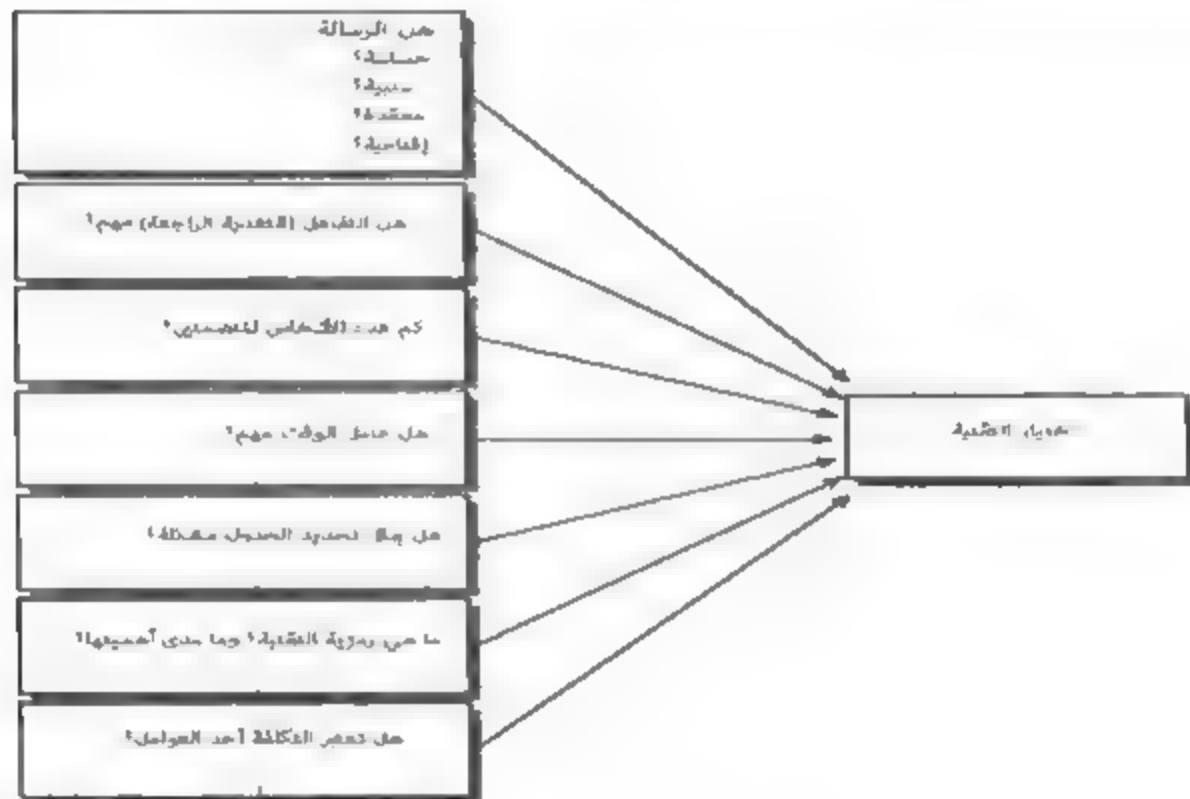
ما الذي يعنيه كـ هذا بالنسبة للمدراء؟ يعني أنه ينبغي على هؤلاء المدراء أن يصححوا أكثر حساسية لتعديل نوع قناة الاتصال، التي يتم استخدامها في مختلف المواقف، كما يعني أيضاً أنه ينبغي على المدراء أن يتعلموا استخدام هذه التقنيات الحديثة، وهو يعني أيضاً أنه تمت إضافة بُعد آخر للاتصال الإداري.

سوف نحاول الآن النظر في تفصيلاً إلى كل نقطة من النقاط السابقة. أشارت العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط قوي بين الحساسية الإعلامية للمدير وبين الأداء الإداري عندما تتضمن إحدى المهام على سبيل المثال معلومات معقدة، أو كانت المهمة عطفية بدرجة كبيرة، فإن المدراء الفعالين كانوا أكثر رغبة في استخدام قنوات التواصل، ذات عرض النطاق الترددي الواسع من المدراء غير الفعالين^(٧٧).

أضافت الابتكارات في تقنية الاتصال بُعداً جديداً تماماً لوظيفة المدير، ألا وهو فهم واختيار قناة الاتصال الصحيحة. والنتيجة الحتمية لهذا المتطلب هو أنه يتعين على المدراء أن يوجهوا الموظفين التابعين لهم إلى الاستخدام الأخلاقي والمناسب للتقنية فعلى سبيل المثال، فإن المراسلة الفورية تعتبر أداة اتصال مؤسسي رسمية بالنسبة لـ ٢٦٪ من الشركات تقريباً في الولايات المتحدة الأمريكية. يستخدم الموظفون المراسلة الفورية على طريقتهم في ٤٤٪ من الشركات الأخرى، ويستخدمونها للأغراض الشخصية وأحياناً للأغراض المرتبطة بالعمل، في حين أن ٣٥٪ من الشركات لا يوحد لديها سياسة رسمية خاصة بالمراسلة الفورية، مما يجعلها عرضة لخطر انتهاك الخصوصية والمفوضيات وانتهاك حقوق الطبع^(٧٨). تتم إتاحة العديد من أدوات الاتصال الحديثة بشكل مستمر، مما يتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية. من الواضح أن الشركات ملتزمة بالاستثمار في التقنية، وتتوقع الشركات من المدراء أن يحققوا فوائد من وراء هذه الاستثمارات.

يمكن زيادة الاستفادة من التقنية، إذا كان لدى المدراء دليل إرشادي يلخص الوقت الأمثل لاستخدام كل تقنية، ولكن مثل هذا المورد غير ممكن. يجب دراسة الكثير من الاحتمالات

من أجل أن نقول بشكلٍ مطلق، ما هي التقنية التي يجب استخدامها ومتى يتم مثل هذا الاستخدام ومع ذلك، حاول هذا الفصل أن يطرح بعضاً من الأسئلة المهمة التي يجب على المدراء توجيهها لأنفسهم، عند اختيار القناة المناسبة لتوصيل رسالهم. يوضح الجدول رقم (٣-٢) عملية السؤال التي يتعين على المدراء اتباعها عند اختيار التقنية المناسبة.



شكل (٣-٢) احتمالات اختيار التقنية

ملخص:

من أجل تحقيق المهم الأفضل لكيفية تأثير التقنية على الاتصال الإداري، تمت مناقشة أربعة مفاهيم. الأول، يتأثر عرض النطاق الترددي بسبب أن قناة واحدة تُهدف بشكلٍ عام عند استخدام الاتصال عبر الوسائل التقنية. يعتبر القرب المفترض أو التمازج أحد الاعتبارات؛ وذلك لأن الوسائط الإلكترونية تؤثر على المدى الذي يشعر فيه الناس بالقرب من بعضهم البعض. تعتبر دورة التغذية الراجعة أقصر بكثير مع استخدام التقنية، ولذا فإنها بعد أحد الاعتبارات أيضاً. أخيراً، يتم وضع المنظور التفاعلي الرمزي في الاعتبار أيضاً، وذلك يرجع إلى أن استخدام العديد من قنوات التواصل له قيم رمزية مختلفة.

عند ملاءمة التقنية مع الرسالة، يتم وضع أربعة عوامل للرسالة في الاعتبار. أولاً، هل الرسالة حساسة؟ يتم في الغالب استخدام عرض البطاق الترددي الأكبر مع الرسائل الحساسة العامل الثاني هو سلبية الرسالة، حيث يحب على المدراء أن يكونوا حريصين على عدم الاحتباء وراء التقنية عند إرسال رسائل سلبية. العامل الثالث هو تعقيد الرسالة؛ فهناك وسيلتان للإرسال الفعال للرسائل المعقدة نسبياً، ألا وهما المؤتمرات الهاتفية ومؤتمرات الحاسب. العامل الرابع هو إقناعية الرسالة؛ حيث يحب أن يأخذ في الاعتبار مدى حب المستلم للمرسل، ومدى الذي ينظر فيه إلى المرسل على أنه سلطة ما وفي العموم، فإن الإقناع أقل فعالية عند حدوث الاتصال عبر التقنية.

وبالتطلع وباستشراف المستقبل، سوف تستمر التقنية في الانتشار وكذلك آليات المراقبة. تنشأ أفضل الممارسات بالنسبة للتقنيات الأكثر شيوعاً، والتي تتضمن البريد الإلكتروني والرسائل النصية والرسائل الفورية والمدونات. سوف تستمر التقنية في التأثير على الاتصال الإداري فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار، والتصميم المؤسسي والكتابة التعاونية. سوف تصفي هذه التقنيات صعوبة على مستقبل المدراء، وذلك عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وعند مراقبة وتوجيه التواصل عبر التقنية بالنسبة للموظفين.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٣-١: الاتصال عبر التقنية بعد ظهر يوم الجمعة:

ابتهجت كولين Colleen عندما أكملت آخر مرفق من مرفقات التقرير، والذي طلب منها في آخر لحظة من يوم جمعة معتدل الطقس. كانت متلهفة لبدء عطلة نهاية الأسبوع، حيث إنها خططت مع رفيقتها في السكن لقضاء هذه العطلة على شاطئ البحر. قامت بحفظ ملف PDF التفاعلي، والذي ربطته مع ثمانية عشر ملحقاً، وقامت بإرفاق التسعة عشر ملفاً في بريد إلكتروني إلى رئيسها في العمل.

ضغطت كولين Colleen زر الإرسال ثم قامت بتسجيل الخروج من الحاسب، وأسرعت خارجة من المكتب من أجل اللحاق بحافلة الساعة ٥:١٥ مساءً المتجهة إلى الحي السكني لو لم تلحق بهذه الحافلة، سيتوجب عليها الانتظار نصف ساعة تقريباً حتى تصل الحافلة

التالية. وفقرت في الحافلة قبل أن يغلق السائق باب الحافلة، ثم جلست على مقعد في الحلف وفتحت محفظه نقودها، وقامت بإغلاق هاتفها إذ كان المتقي في شجر البطارية قليل، ودلت من أجل المحافظة على البطارية. مشطت شعرها ووضعت القليل من مسمع الشفاه، ودلت من أجل الاستعداد للعشاء في مطعم لطيف في الحي السكني. قام براين Brian رفيقها في الموعد بالحجر للعشاء بالخارج في شرفة المطعم، والتي تطل على الشارع المزدهم بالأسفل.

وفي اللحظة ذاتها، كان مدير كولن يفتح البريد الإلكتروني الذي وصله من كولن، وعندما قام بتحميل الملفات، ظهرت رسالة تشير إلى خطأ ما: تلقت ستة من الملفات أثناء عملية النقل الإلكتروني. اتصل المدير بكولن في المكتسب، ولكن المكالمات انتقلت آلياً على البريد الصوتي، فاتصل على هاتفها الخلوي ولكنه سمع رسالة مألوفة تقول بأن المستلم لا يمكنه استلام المكالمات. أرسل المدير إليها بريداً إلكترونياً آملاً أن تكون بشكل أو بآخر موجودة، ولكن بلا جدوى. انتشر الفزع سريعاً إذ كان يجب تسليم التقرير في اجتماع بغصون ساعة، وأن مدراء المناطق الأربعة الآخرين سيكونون حاضرين هذا الاجتماع.

الأسئلة:

١. هل ترى أن هناك انعكاسات لعملية فشل النقل الإلكتروني للملفات الستة؟
٢. ما الحطة التي تقترح على مدير كولن Colleen القيام بها خلال ساعة؟
٣. كيف يمكن تجنب المشاكل مثل هذه المشكلة في هذا السيناريو؟ (أ) من خلال كولن، (ب) من خلال مدير كولن، (ج) من خلال سياسات الشركة؟

الحالة ٣-٢: الرد على الجميع:

وصل جمال رابث Jamal Wright إلى المكتب متأخراً قليلاً صباح يوم الاثنين، إذ وصل الساعة ٩:٤٥ تقريباً تمت دعوته للنحدث في الفطور أمام العرفة التجارية في ميامي، كونه كبير المسؤولين التشغيليين في شركة InterWorld Traders، وهي خدمة شحن دولية. كان موضوع خطابه، للمقارنة، عن فعالية الاتصال. استمع الحضور إلى خطابه بشكل رائع، وكان

في مراح حيد عندما قام بالدخول على حاسوبه لبدء يوم عمله. عندما فتح بريده الإلكتروني، ضُدم على الفور بسبب العدد غير المعقول من رسائل البريد الإلكتروني الداخلية التي كانت موجودة في بريده الوارد كان العدد المعتاد من البريد الإلكتروني ٢٠ رسالة تقريباً، ولكن اليوم فإن السجل كان يبلغ ٢١٢٩١ رسالة. كانت الرسائل البريدية من جميع أنحاء العالم، وكانت رسائل قصيرة للرد على رسائل أخرى - آلاف من الرسائل.

تصفح جمال Jamal قائمة الرسائل حتى وصل إلى آخر رسالة قرأها بعد ظهر يوم الجمعة، وسرعان ما انكشفت هوية المذنب، كانت رسالة من سو نوليس Sue Knowles وهي المديرية المسؤولة عن تحليل التوزيع. كانت وظيفتها تركز على فعالية الأمور اللوجستية التي تتعلق بشحن الطرود، وكذلك سيطيم محارن المركز الرئيسي للشركة. أرسلت سو رسالة تطلب مداخلات تتعلق بأي قضية مرتبطة بالفعالية، التي سم ملاحظتها في أي مجال من المجالات داخل الشركة. ولسوء الحظ، فإن السؤال كان سؤالاً مفتوحاً، وتستت طريقة الإرسال التي اتبعتها في مشكلة كبرى. أرسلت سو الرسالة إلى المديرين في المستوى الإشرافي أو أعلى من ذلك في الشركة، والذين يبلغ عددهم ٥٤٦ مديراً. لم تستخدم سو طريقة دمج البريد الإلكتروني في إرسال الرسالة. وبدلاً من ذلك، فلقد أدرجت مجموعة من الأشخاص وكتبت عناوينهم البريدية في حانة المستلمين في رسالتها كانت النتيجة كارثية وإذا قم العديد من المستلمين حسني النية بالرد بملاحظاتهم واقتراحاتهم، فلقد احتاروا، لسوء الحظ، خيار الرد على الجميع. ومن الواضح، فإن المستلمين كانوا يعتقدون أن شخصين أو ثلاثة فحسب هم من استلموا البريد الأساسي. ولسوء الحظ، فحينما قام الآخرون بالصعظ على زر الرد على الجميع في معرض ردهم على الردود، كانت النتيجة الملايين من رسائل البريد الإلكتروني التي انهالت على خادم الشركة.

رجع جمال Jamal إلى أحدث الرسائل، وكان من الواضح أن هذه الرسائل رسائل عدوانية مثل. احدثوني من قائمة البريد الإلكتروني هذه، و "أتمنى أن تعرفوا أيها الأشخاص كيفية استخدام البريد الإلكتروني بشكل مناسب"، و "توقفوا أيها الحمقى عن مراسلتي". كان هناك البعض الذين أدركوا ماهية ما يحدث، ولقد قاموا بالرد على الجميع قائلين "يحب أن يتوقف الجميع عن استخدام خاصية الرد على الجميع".

زادت جلسة الرسائل بشكل كبير بين الفينة والأخرى. تعثرت الشركة من جراء عدم المقدرة على العمل من خلال البريد الإلكتروني، ولا يبدو أن هناك حلاً في الأفق القريب

الأسئلة:

١. كيف يمكن منع الهفوات مثل تلك الهفوة المذكورة أعلاه؟
٢. حيث إنه لم يتم مع تلك السقطة، ما الذي يمكن لحمال Jamal القيام به الآن؟

الحالة ٣-٣: إمكانيات التقنية:

يعمل بيل إمروي Bell Emroy في وظيفته نائب رئيس العمليات في شركة مصرفية في ولاية كاليفورنيا. لدى هذه الشركة ثمانية وأربعون فرعاً للعمليات. تتنوع هذه العمليات من تسهيلات خدمة العملاء وهم في سباراتهم التي يعمل بها عشرة موظفين، إلى التسهيلات الأكبر التي توظف ما يقرب من مائة وخمسين موظفاً. كان دوران الموظفين يمثل مشكلة كبرى على الدوام في هذه الأفرع، وكانت جميع إستراتيجيات التوظيف غير فعالة في تقليل هذه المشكلة. جعل معدل دوران الموظفين العالي من عملية تدريب الموظفين مشكلة خاصة.

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تدريب الموظفين، ولكن كانت إدارة الموارد البشرية تحمل عمليات لفرع التكلفة التي تتكدها بهذا الشأن. مثلت التوسعات الأخيرة في التدريب، وذلك من جراء الخدمات التي يقدمها البنك والتي تتغير بشكل مستمر، تكاليف عالية للغاية. قرر إمروي أن الوقت قد حان لمحاولة تقليل هذه التكاليف، وذلك من خلال تطبيق بعض إستراتيجيات التدريب الحديثة. اعتقد إمروي أنه من الممكن استخدام العديد من تقنيات الاتصال الحديثة، وذلك من أجل توفير نفقات التدريب. وعلى وجه الخصوص، يمكن تحقيق هذا توفير بالنسبة للأفرع التي تقع على بعد أكثر من ٤٠٠ ميل من مقر الشركة الرئيسي (في الماضي، كان متخصصو التدريب يسافرون إلى موقع الفرع ويقضون ليلة هناك، ثم بعد ذلك يقدمون جلسة التدريب التي تستمر يوماً أو يومين، ثم يعودون بعد ذلك. يود إمروي تقليل نفقات السفر والإعاشة هذه). طلب إمروي من مدير المورد

البشرية بشكلٍ عرسي أن يتحقق من إمكانيات تقنيات الاتصال فيما يتعلق بالتدريب، ولكن لم يتم اتخاذ أي إجراء. قرر إمروى أن يكتب خطاباً إقناعياً إلى تايسون Tyson، من أجل أن يشجع تايسون موطنه على التحقق من هذا الموضوع.

المشروع:

اكتب مذكرة إلى مدير إدارة الموارد البشرية جوان تايسون Joan Tyson، التي يمكن استخدامها لهذا الغرض. يجب أن تتضمن المذكرة واحدة أو اثنتين من التقنيات المعينة التي تلائم هذا الغرض، ومميزات هذه التقنيات وتأثير الاتصال الذي يمكن توقعه. يجب أن تولي اهتماماً خاصاً بتدريب الصرافين، فعلى سبيل المثال، يجب أن تكون إجراءات تسجيل العديد من المعاملات واتصالات العملاء جزءاً من هذا التدريب.

الحالة ٣-٤: تحسينات على متاجر ServeNow:

تعد ServeNow سلسلة متاجر للمواد الغذائية في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية. تمثلت إستراتيجية المتاجر في استهداف المدن الأصغر (التي يقل عدد سكانها عن ٥٠,٠٠٠ نسمة)، وذلك حتى تصبح هذه المتاجر هي المتاجر المسيطرة في المنطقة. يقع المقر الرئيسي لسلسلة المتاجر في المدينة الأكبر (التي يبلغ عدد سكانها ٧٥ ألف نسمة)، وبها متجر من السلسلة كذلك. تبلغ المسافة بين كل متجر وآخر داخل الشبكة خمسين ميلاً على الأقل.

وجد مدير المتاجر إدوارد بشلي Edward Bushley أنه من الصعوبة للغاية مراقبة أنشطة المتاجر، وذلك بسبب لوجستيات السفر والانتقال ونتيجة لذلك، فإن مدير كل متجر كان يتمتع بحرية تصرف مطبقة. الكثير من قرارات التسعير والجرد كانت تُتخذ في المواقع الفردية. وعلى الرغم من ذلك، فإن معظم عمليات المشتريات كانت تتم من خلال مكتب مشتريات مركزي يقع في المدينة التي فيها المقر الرئيسي.

ولكن خلال الأسبوعين الماضيين، ترك ثلاثة مدراء متاجر الخدمة الان من أجل افتتاح خدمة وساطة إلكترونية في القالة. فاجأ هذا الأمر Bushley كثيراً، ولكن حيث إنه نفسه

كان رائداً من رواد الأعمال، فلقد تمهّم رعتهم في بدء مشروعهم الخاص. وعلاوةً على ذلك، كان أحد المدراء يقترب من مرحلة التقاعد. وجد Bushley أنه من الصعوبة بمكان إيجاد بدائل مؤهلين لهؤلاء المدراء الإبداعيين النشطين.

أمل Bushley أن يجد المدراء المحتملين بين الموظفين الحاليين في سلسلة متاحره، ولكنه اكتشف أن الشركة ضعيفة للعانة في تطبيق تخطيط الإحلال الوظيفي لا يبدو أن الموظفين الحاليين لديهم القدرات أو الرعة في أن يصبحوا مدراء للمتاحر، وكان من الواضح أنه يجب عليه البحث عن المديرين خارج الموظفين الحاليين.

قام Bushley بتوكيل استشاري للشركات الصغيرة تدعى Solange DePeres، والتي كانت متخصصة في مشاكل الموظفين وافقت DePeres على أنه لا يوجد مدير محتمل بين الموظفين الحاليين، وأن مساعدي مديري المتاحر سيكونون قادرين على الإدارة أثناء العملية الانتقالية، ولكن في النهاية يتعين توظيف موظفين جدد. قلت إنه سيتوجب على Bushley تعيين مدراء جدد لن يكون لديهم إلمام بعمليات المتاحر، وأنه ببساطة سوف يقضي وقتاً معهم أكثر مما كان يقضيه مع المدراء السابقين. سوف يتوجب على Bushley على وجه الخصوص أن يقضي وقتاً أكثر في تدريبهم، والإحانة على الأسئلة التي يوجهونها والمتعلقة بالعمليات.

المشروع:

افترض أنك استشاري الشركات الصغيرة Solange DePeres، واقترح عدة توصيات من أجل مساعدة Bushley على أن يظل على تواصل مع متاحره، وأن يقوم بتطوير قوة العمل الإدارية. فكر على وجه الخصوص في أدوات الاتصال التقني الموجودة في السوق، وقم بشرح هذه التوصيات.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة، وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية

ملاحظات:

1. C. Cherry, *On Human Communication*, 3rd ed (Cambridge MA: MIT Press, 1978) pp 3-5
2. Benjamin van Loon, "Productivity Is Money," *Profile Magazine*, April/June, 2013 <http://profilemagazine.com/2013/productivity-is-money/>.
3. Selection of these variables is partially based on C. Heeter, "Classifying Mediated Communication Systems," *Communication Yearbook*, vol. 12, ed. James A. Anderson (Newbury Park, CA, Sage, 1988), pp. 477-486.
4. Felipe Korzeny and Connie Bauer, "Testing the Theory of Electronic Proximity," *Communication Research* 8, no. 4 (1981): pp. 479-498.
5. For further discussion, see Larry R. Smeltzer and Charles M. Vance, "An Analysis of Graphics Use in Audio Graphic Teleconferences," *Journal of Business Communication* 26, no. 2 (1989): pp. 123-142.
6. Steven H. Chaffee and Charles R. Berger, "What Communication Scientists Do," in *Handbook of Communication Science*, eds. C. Berger and S. Chaffee (Newbury Park, CA: Sage, 1987) pp. 99-123.
7. "Radio Shack Uses E-mail to Fire 400 Employees," *Huntsville Item*, September 1, 2006, p. 1.
8. N. L. Reinsch, Cam Monroe Steele, Philip V. Lewis, Michael Stano, and Raymond W. Beswick, "Measuring Telephone Apprehension," *Management Communication Quarterly* 4, no. 2 (1990): pp. 198-221.
9. N. L. Reinsch, Jr. and Raymond W. Beswick, "Voice Mail versus Conventional Channels: A Cost Minimization Analysis of Individuals' Preferences," *Academy of Management Journal* 23, no. 4 (1990): pp. 801-816.
10. J.O. Larry R. Smeltzer, "An Analysis of Receivers' Reactions to Electronically Mediated Communication," *Journal of Business Communication* 23, no. 4 (1986): pp. 3-54.
11. Jim Louderback, "IM's, No Longer Just a Teen Thing," *USA Weekend*, January 3, 2003, p. 4.
12. Jennifer Tanaka, "You Pinging Me? IM Has Already Arrived at the Office," *Newsweek*, May 12, 2003, p. E 12.
13. Jill Colvin, "You've Got Voice Mail, But Do You Care?" *Houston Chronicle*, April 5, 2009, p. C6.
14. Aviva Musicus, Aner Tai, and Brian Wansink, "Eyes in the Aisles: Why Is Cap'n Crunch Looking Down at My Child?" *Environment and Behavior*, April 2, 2014. doi: 10.1177/0013916514528793.

15. Earl C. Gottschalk, Jr. "Firms Are Cool to Meetings by Television." *The Wall Street Journal* July 26, 1983, p. 1.
16. Sharon Begley, "Will the Black Berry Sink the Presidency?" *Newsweek*, February 16, 2009, pp. 37-38. See also Gail Thomas and Cindy Ling, "Reconceptualizing Email Overload," *Journal of Business and Technical Communication* 20 (2006): pp 252-287.
17. Maggie Jackson, *Distracted: The Erosion of Attention and the Coming Dark Age* (Amherst, NY: Prometheus Books, 2008).
18. R. L. Daft and K. F. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review* 9, no. 2 (1984): pp. 284-295.
19. M. S. Feldman and J. G. March, "Information in Organizations as Signal and Symbol," *Administrative Science Quarterly* 26, no. 1 (1981): pp. 171-186.
20. R. L. Daft, R. H. Lengel, and J. L. Trevino, "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems," *MIS Quarterly* 11, no. 2 (1987): pp 355-366.
21. This categorization was largely drawn from Ronald F. Dalek and John S. Fielden, *Principles of Business Communication* (New York: Macmillan, 1990).
22. R. F. Rice, "Evaluating New Media Systems," in *Evaluating the New Information Technologies: New Directions for Program Evaluation*, ed. J. Johnson (San Francisco: Jossey-Bass, 1984), pp. 53-71.
23. Gerald P. Miller, "Persuasion," in *Handbook of Communication Science*, eds. C. Berger and S. Chaffee (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 446-483.
24. Robert B. Cialdini, *Influence: The New Psychology of Modern Persuasion* (New York: Quill, 1984).
25. Joe Kovacs, "Reader's Digest Poll of Americans Has Five Opening Results," May 7, 2013, WND Media, <http://www.wnd.com/2013/05/fox-news-anchor-ranks-dead-last-for-trust-85/> Ullur mFV/ClluPel I QVL 99
26. Yuki Noguchi, "Make It Stop! Crushed by Too Many Emails," *NPR Morning Edition*, E. radio, June 16, 2008, <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=91366853>
27. Bary C. Sherman, "More Proof That Email Wastes Time and Money," *Business Week*, December 19, 2005.
28. Kevin Maney, "How the Big Names Tame Email," *USA Today*, July 24, 2003, p. 1A.

29. "She Hates Email." *Newsweek*, May 12, 2003, p 118.
30. Scott Sayare, "Accord Would Cap Off the Clock Email." *Houston Chronicle*, April 12, 2014, p A 14.
31. Maney, "How the Big Names Tame Email," p 2A.
32. Dubravka Cecic Keckmanovic, Marius Janson, and Ann brown, "The Rationality framework for a Critical Study of Information Systems." *Journal of information technology* 17, no 4 (December 2002): pp 215--227.
33. D Shipley and W Schwalbe, SFND: The Essential Guide to Email for Office and Home (New York: Alfred A. Knopf, 2007).
34. "Choosing a Communication Channel," *Strategic Communication Management* 16, no, 2 (2012), pp. 38-39.
35. D Dick, "Designing a Web Site for a Corporate Intranet." *Intercom* 51, no2 (2004): pp 12-13.
36. Jeff Tyson and Alison Cooper, "How Instant Messaging Works." n.d., How Stuff Works, <http://communication.howstuffworks.com/communication/instant-messaging1.htm>
37. Nancy Flynn, *Instant Messaging Rules* (New York: AMA/COM, 2004), pp. 145-155.
38. Stephen Yoch, "When 'You've Got Email' Means 'You've Got a Deal!'" *ICCA Contract Insight* 4 no 1, March 2010, http://www.finishingtractors.org/uploads/media/CI_Mar10.pdf
39. Ibid.
40. Kenneth Rashbaurn, "A Single Instant Message Can Land Your Company in a New York Court: The Deutsche Bank Case." *The Privacy and Data Security Law Journal* 10 (2006): pp 889-896.
41. Sara Radicati, "Instant Messaging Market 2013-2017," September 2013, <http://www.radicati.com/?p=8801>
42. Wikipedia, the Free Encyclopedia, "Text Messaging," n.d., accessed January 8, 2007, http://en.wikipedia.org/wiki/Text_messaging.
43. K. A Frenkel, "The Rise of Business 'texting,'" *CIO Insight*, 2014, pp 1-16.
44. Joshua Brost, "You've Got (Less) Mail: CIOs Surveyed Say Workplace Communication Will Favor Real-time Tools," press release, August 25, 2011, <http://rhtmediaroom.com/index.php?s=131&item=1201>
45. Alan Pratt, "Texting Security Concerns AWITW" *Tips4TechsBlog*, June 20, 2013, <http://tips4tech.wordpress.com/2013/06/20/texting-security-concerns/>.

46. Barack, School Library Journal 52, no. 1 (January 2006).
47. D. Shinder "Instant Messaging: Does It Have a Place in Business Networks?" (November 2, 2004), accessed January 3, 2007, <http://www.windowsecurity.com/articles/Instant-Messaging-Business-Networks.html>.
48. Wikipedia, the Free Encyclopedia. "Blog." (n.d.), accessed February 23, 2008, <http://en.wikipedia.org/wiki/Blog>.
49. S. Baker "The Inside Story on Company Blogs." Businessweek Online February 14, 2006, accessed February 21, 2008 http://www.businessweek.com/technology/concent1feb2006/tc20060214_402499.htm.
50. Wikipedia, "Blog".
51. S. Baker and H. Green "Social Media Will Change Your Business." BusinessWeek Online, February 20, 2008, accessed February 21, 2008, <http://www.businessweek.com/stories/2008-02-20/social-media-will-change-your-business11stinessweel1businessnewsstockmarketandfinancialadvice>.
52. L. Rosencrance, "Blogs Bubble into Business." ComputerWorld Online, January 26, 2004, <http://www.computerworld.com/software/topics/software/story/0,10801,89283,00.html>.
53. Baker, "The Inside Story".
54. Ibid.
55. P. Blackshaw and M. Nazzari, "Consumer Generated TV Media (CCM) 101: Word of Mouth in the Age of the Web Part One: Collswell 1," Nielsen BuzzMetrics White Papers, Spring 2006, accessed March 8, 2008 <http://www.artsmarketing01glmarketingresources/files/ConsumerGenerated%20Media.pdf>.
56. Baker and Green, "Social Media".
57. Baker, "The Inside Story".
58. Ibid.
59. C. Catalano, "Megaphones to the Internet and the World: The Role of Blogs in Corporate Communication," International Journal of Strategic Communication 1, no. 4 (2007), pp. 247-262.
60. Ibid.
61. H. J. Wen, D. Schwieger, and P. Cershuny, "Internet Usage Monitoring in the Workplace: Its Legal Challenges and Implementation Strategies," Information Systems Management 24, no. 2 (2007): pp. 185-196.

62. D. Elmuti and H. H. Davis, "Not Worth the Bad Will," *Industrial Management* 48, no. 6 (2006): pp. 26-30.
63. R. L. Wakefield, "Computer Monitoring and Surveillance," *The CPA Journal* 74, no. 7 (2004): pp. 52-55.
64. Ibid.
65. G. S. Alder, M. I. Ambrose, and T. W. Noel, "The Effect of Formal Advance Notice and Justification on Turnover Monitoring Falseness: Much about Nothing?" *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13, no. 1 (2006): pp. 93-108.
66. J. Lloyd, "Management Email Monitoring Brings 'Big Brother' to Mind," *The Receivables Report for America's Health Care Financial Managers* 21, no. 1 (2006): pp. 6-7.
67. A. D. Moore, "Employee Monitoring and Computer Technology: Evaluative Surveillance v. Privacy," *Business Ethics Quarterly* 10, no. 3 (2000): pp. 697-709.
68. American Management Association, "2005 Electronic Monitoring and Surveillance Survey: Many Companies Monitoring, Recording, Videotaping and Firing Employees" (2005), accessed July 1, 2007, <http://www.amanet.org/press/amanews/ems05.htm>
69. A. M. Everett, Y. Wong, and J. Paynter, "Balancing Employee and Employer Rights: An International Comparison of Email Privacy in the Workplace," *Journal of Individual Employment Rights* 11, no. 4 (2004-2005): pp. 291-310.
70. Ibid.
71. Ibid.
72. Victor Luckerson, "Oh Snap! How Photo Messages Could Make Texting Obsolete," *Time*, December 30, 2013, pp. 18-19.
73. Gerald M. Goldhaber, *Organizational Communication* (Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1983), p. 156.
74. Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People," *The Academy of Management Executive* 19, no. 4 (2005): pp. 95-108.
75. Paul Benjamin Lowry, Aaron Curtis, and Michelle Rene Lowry, "Building a Taxonomy and Nomenclature of Collaborative Writing to Improve Interdisciplinary Research and Practice," *Journal of Business Communication* 41, no. 1 (January 2004): pp. 66-99.
76. Marshall Scott Poole and Geraldine Desautels, "Understand the Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration," in *Organizations and Communication*

- Technology, eds J. Fulk and C. Steinfield (Newbury Park, CA: Sage, 1990), pp. 173-193, and "Smart Programs Go to Work," *BusinessWeek*, March 2, 1992, pp. 97-105.
77. Gail S. Russ, Richard L. Daft, and Robert H. Lengel, "Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communications," *Management Communication Quarterly* 4, no. 2 (November 1990): pp. 151-175.
78. "The Present (and Future) of Business Communications," *Accounting Web* (n.d.)—accessed July 25, 2005, <http://www.accountingweb.com>.

الجزء الثاني

إستراتيجيات الاتصال الجماعي

الفصل الرابع

إدارة الاجتماعات والفرق

يقود التفكير الجماعي إلى قرارات ضعيفة، وربما يقود إلى لا قرارات عندما تجمع الجدي الأكثر شجاعة مع الطيار الأكثر إقداماً والجدي الأكثر اندفاعاً سويةً، ما الذي ستحصل عليه؟ ناتج مجموع مخاوفهم".

• ويستون تشرشل Winston Churchill، واصفاً اجتماعات خلال الحرب العالمية الثانية

الاجتماعات عملية اتصالية هامة في المنظمات، كما أنها لا تزال مستمرة في تنسيق المهام والأعمال. وقد حلت الجمعية الأمريكية لإدارة The American management association إلى أن مهارة التعاون وبناء الفريق (والتي يمكن تحقيقها من خلال الاجتماعات)، من بين أهم المهارات العملية حالياً، بل إن أهميتها ستزيد في المستقبل^(١). في الحقيقة، تستخدم تسعون بالمائة (٩٠٪) من محمل الشركات الأمريكية و (١٠٠٪) من كبريات الشركات الأمريكية (fortune 500)، أحد أشكال تنظيم الفرق (العمل الجماعي). وتنوع الحاجة للعمر الجماعي من تعقيد المهام وتداخلاتها، بحيث لا يستطيع شخص واحد أن يملك المعرفة الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات في المنظمات المعاصرة. ويتضح هذا التداخل والكلفة العالية لاتخاذ القرارات في البيئة التشريعية المعاصرة، حيث تحتاج التشريعات الحكومية المتعلقة بالصاعات لقيام المحامين ومدراء العلاقات الصناعية، وحياء الصرانب والمحاسبة بالإضافة للحياء الحكوميين، بمناقشة الأفكار قبل اتخاذ قرار ما.

توقف وفكر

١- ما أنواع الفرق أو المجموعات التي كنت جزءاً منها، سواء في العمل أو في حياتك الخاصة؟

٢- إلى أي مدى سهل العمل مع آخرين في هذه المجموعات إمكانية تحقيق الهدف؟

ومن منظور أوسع، تسهل معرفة الأسباب التي تدعو لتبني الاجتماعات في بيئات الأعمال ما بعد الحداثة. وكما نوقش في الفصل الأول، فقد أصبحت طبيعة الأعمال أسرع واستبدلت الهرمية الإدارية التقليدية بأحرى مرنة وتعاونية. فالمدراء الذين ينصب

اهتمامهم وتركيزهم على الأعمال، يتوقعون بأن يقوم الموظفون والزملاء بالمشاركة التامة في المهمة أو المشروع.

وتحتاج إدارة الفرق والاحتماعات لمهارات خاصة، فمجرد إطلاق اسم فريق على مجموعة من العاملين، لا يعني بالضرورة أنهم سيعملون كفريق. وعليك كمدير استخدام العديد من الإستراتيجيات الانصالية لريادة فعالية الفريق ما أمكن. يصف هذا الفصل هذه الإستراتيجيات بعد استعراض الوظائف التي يمكن للاحتتماعات والفرق تأديتها.

يستخدم المدراء الاجتماعات في العديد من المهام: الحصول على معلومات و لبيانات؛ إيجاد الحقائق؛ وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛ وكذلك التنسيق (انظر جدول ١-٤). وأياً كانت صفة الاجتماع، فريقاً، موظفين، تسويقاً، لجنة خاصة بموضوع معين، فلا بد لأي اجتماع أن يتيح للأعضاء تبادل المعلومات والحصول على الأفكار وحل المشاكل، وتنسيق الجهود واتخاذ القرارات وكذلك بناء علاقات مهنية إن مجرد تجمع بعض الموظفين الذين يحسون مستمعين لمديرهم وهو يعلن خبراً ما، ليس بالاجتماع الحقيقي.

ويستخدم المدراء الاجتماعات المعلوماتية (التعريفية) لشرح القرارات الهامة الجديدة أو نشاطات الشركة للموظفين، والإحاطة على أسئلتهم أو مساعدتهم لفهم كيفية القيام بمهمة ما. فالهدف الأساسي هو شرح وجهة نظر الشركة للموظفين، بحيث تكون مقبولة لديهم. وتتاح هذه الاجتماعات عندما يتحقق الموظفون من رغباتهم ويُعدلونها لتتفق مع رغبات الشركة.

ينظم المدراء اجتماعات "إيجاد الحقائق" للاستفادة من خبرات بعض الموظفين، والحصول على الحقائق اللازمة للتخطيط، وربما لاتخاذ القرار. فقد يستدعي أحد مدراء المبيعات -على سبيل المثال- جميع المندوبين، للإطلاع على أمور مثل الوضع القائم للنشاط والمنافسة ورغبات العملاء وكذلك الشكاوى، مثلما قد يقرر أحد مدراء الإنتاج والذي يواجه مشكلة في إحدى العمليات - أن يجتمع بكل الموظفين المهمين، ممن يملكون المعرفة عن الوضع الراهن.

وفي اجتماعات "حل المشكلات واتخاذ القرارات"، يساهم أعضاء الفريق بخبراتهم المتخصصة للعمل على إيجاد حلول للمشكلات التي يواجهونها. ويتعدى هذا الاجتماع إيجاد الحقائق إلى تحديد القضايا، ومناقشة الأرباح والخسائر المحتملة عند اختيار أي من البدائل.

في الاجتماعات التنسيقية تقوم فرق المشروع بإطلاع بعضها البعض على مدى التقدم في إنجازها، وتخطط لكل مرحلة من مراحل العمل في المهام المشتركة. وأياً كان هدفها، فإن الاجتماعات أسلوب للحياة الإدارية، ويجب على المدراء استخدام الاجتماعات بعمق لزيادة مكتسباتهم وتقليل تكاليف أعمالهم.

ومن الأمثلة الاستثنائية للاجتماعات التي تحقق الأهداف المذكورة سابقاً، جلسات جماعات العمل الخاصة بإعصار كاترييا، والتي قادها عمدة مدينة هيوستن في ولاية تكساس الأمريكية بيل وايت Bill white، على خلفية الدمار الذي سببه إعصار كاترييا في شهر سبتمبر من العام (٢٠٠٥).

جدول (٤-١) وظائف الاجتماعات

تبادل المعلومات.
إيجاد الحقائق.
حل المشاكل.
اتخاذ القرارات.
تنسيق المهام.

وفي كل صباح كان يرأس جلسة لقادة المجتمع ومدراء الشركات، والقادة الدينيين وموظفي خدمات الطوارئ والمسؤولين المنتخبين؛ لمعرفة كيفية خدمة آلاف البارحين من نيو أورليانز وبعض المناطق الأخرى على ساحل الخليج (خليج المكسيك). وفي قاعة واسعة جلس أربعون شخصاً على طاوولات طويلة أخذت شكل المربع، ومن خلفهم العشرات الجالسون أيضاً. رفض العمدة وايت السماح بإلقاء الخطب، ولكنه طلب من المشاركين عرض القصايا وساعدهم في وضع خطط للتعامل السريع مع الأزمة. وأدت الطرق الفعالة التي استخدمها فريق العمدة في تعامله مع الأزمة، إلى تقديم المساعدات الإنسانية للآلاف دون أن تتأثر الحياة العادية في المدينة، كما تمت إعادة انتخاب بيل وايت في نوفمبر ٢٠٠٥ بنسبة ٩١٪ من الأصوات^(٣).

مميزات وعيوب العمل في الفرق:

سواء كان عضواً في فريق أو رئيساً له، لا بد للمدير من إدراك مميزات وعيوب العمل ضمن مجموعة كما يوضحه الجدول (٤-٢).

مميزات فرق العمل:

إحدى المزايا هي أن قرار المجموعة (الجماعة) قد يكون أفضل من قرار الفرد ولكن قبل تشكيل الفريق، لابد من تحليل طبيعة المشكلة، ويفضل استخدام الفريق لحل المشاكل التي لا يعرف حلها طريقة صحيحة محددة، أو تلك التي لا يمكن تحديد طرق حلها بشكل موضوعي^(٣). وتتطلب مثل هذه المشاكل قرارات لا يمكن اتخاذها سلفاً، وتنتج القرارات غير المبرمجة / المحددة مسبقاً من المواقف غير المألوفة (غير المعتادة)، والتي تحتاج بدورها للإبداع والمشاركة بالأفكار، ووجهات النظر المتعلقة بالمشكلة^(٤). وتوفر الجماعات -خاصة الجماعات المتنوعة ثقافياً- كما أكبر من المعلومات وخيارات أوسع للحلول.

أما الميزة الثانية للفريق فهي التزام أعضاء الفريق بالمعلومات المقدمة في الاجتماع، أو القرارات التي تم اتخاذها في حال أتيحت الفرصة لمناقشتها وبكلمات أخرى، يصبح أعضاء الفريق هم صانعو (ملاك) القرار. وفي دراسة كلاسيكية قام بها كوتس وفرنش Coch & French قبل خمسة وخمسين (٥٥) عاماً، لدراسة مقاومة الموظفين للتغييرات التقنية في أعمالهم، لاحظ الباحثان أن المقاومة كانت أقل في اجتماعات الفرق أو الموظفين، التي يسمح فيها للجميع بمناقشة إخراج هذه التغييرات، عنها في تلك التي لم يسمح فيها للموظفين بالمشاركة^(٥). ازدادت إسهامات الموظفين ممن شاركوا بالاجتماعات في مخرجات عملية التغيير، مثلما تعمق الشعور بالمسؤولية لديهم عند نجاح البرنامج (المشروع).

جدول (٤-٢) مميزات وعيوب الفرق

المميزات	السلبيات
قرارات أعلى جودة	قرارات أقل جودة أو غير ناصجة
زيادة في الإنتاجية	وقت مُهدر
زيادة في الالتزام والولاء والبقاء في المنظمة	مكلفة
مشاكل اتصالية أقل	المبالغة في الاستخدام
زيادة في الدافعية	مخاطر التفكير الجماعي

وقد توصلت دراسة أخرى حديثة إلى نتائج مشابهة حول عوامل بقاء الموظفين. فعند سؤالهم عن أفضل الطرق التي يمكن لشركاتهم استخدامها للحفاظ على الموظفين، اختار ٤٢٪ من المدراء التنفيذيين تمكين الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مقارنة مع ٦٪ رأوا بأن المزايا المالية المغربية أكثر فعالية في التقليل من تسرب الموظفين^(٦).

ومن المزايا الأخرى للاجتماعات أنها تقلل احتمالات حدوث المشكلات الاتصالية. فعندما تستمع مجموعة من الأشخاص لدات الرسالة في الوقت نفسه، تقل إمكانية حدوث سوء الفهم، وتساعد أسئلة الحضور على توضيح الرسالة بشكل أكبر، كما أن كل شخص لديه الفرصة لسماع الإجابة وإمكانية توجيه أسئلة إضافية. وكما رادت التغذية الراجعة، يقل الوقت وبالتالي تقل معوقات الاتصال.

وبوضح إحدى القصص القديمة فائدة أخرى	توقف وفكر
للعمر الجماعي؛ فقد ضل أحدهم الطريق (ببما كان يقود سيارته) في الريف، وأثناء محاولته قراءة لوحة إرشادية على الطريق خرج من المسار، ووقعت سيارته في حفرة يملؤها الطين لكمة خرج سالماً من الجروح. على أية حال، اتجه إلى مزرعة مجاورة طلباً للمساعدة.	١ م هي مربا العمر في الفريق التي نحسدها مثل هذه الحكاية؟
	٢ إلى أي مدى توافق على أن رملاءك في الفريق يؤثرون على جهودك؟

وحد الرجل مارعاً قال له بأن "وارويك" سيخرجك من تلك الحفرة، مشيراً إلى حصار كبير السر يقف في الحقل. نظر الرجل بتشكك إلى الحصار، ولكنه أدرك بأنه لن يخسر شيئاً من المحولة، وتوجه الرجلان والحصار إلى الحفرة (الموقع)، وحين وصولهما ربط الفلاح السيارة بالحصار ثم صرخ فحاة: اسحب يا فريد، اسحب يا حاك، اسحب يا تيد، اسحب يا وارويك (اسم الحصار)، وإذا بالحصار يسحب السيارة بأقل مجهود. قام الرجل المتعجب بشكر المزارع وربت على ظهر الحصار، ثم سأل المزارع: لماذا ناديت كل تلك الأسماء قبل أن تنادي وارويك؟

أجابه المزارع: الحصار العجوز شه أعمى، ولكن طالما يشعر بأنه جزء من فريق قلل يمانع القيام بالسحب^(٧).

عيوب فريق العمل:

رأينا بأن العمل في فريق يمكن أن يحسن الجودة والإنتاجية والإبداع والولاء والالتزام، وحتى الاحتفاظ بها، ولكن هناك جانب سلبي، وأكد ريتشارد هيل قائلاً: الوقت الذي يُقضى في الاجتماعات هو الوقت الذي لا يُستثمر في أنشطة أخرى^{٨١}. إن تكلفة الساعة للاجتماع من حيث الأجر الأساسي للمشاركين مرفعة بالفعل، لتحديد التكلفة الحقيقية، يجب على المرء أن يصيف الصرائب إلى الرواتب والفوائد والتفقات العامة. ولتغطية تكاليف الاجتماعات، قد يلزم مضاعفة الأجر الأساسي للمشاركين لتحديد التكلفة الفعلية، حيث إن تكاليف الاجتماعات كثيراً ما لا يلاحظها أحد؛ لأنها ليست موداً في الميزانية. والاجتماعات هي تكلفة خفية يمكن أن تعرقل أو تحسن فعالية مجموعة العمل.

بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة، قد يتخذ الفريق قرارات غير جيدة. فممارسة الصعوبات للحصول على التوافق والقرارات السابقة لأوانها، والمصالح الخفية والصراعات الكثيرة والأفراد المرعجون والمهيمنون، وعدم التخطيط والقيادة الضعيفة، كلها عوامل قادرة على تقليل الفعالية بسهولة^{٨٢}. سيوضح لاحقاً في هذا الفصل تلك العوامل والتقنيات اللازمة للسيطرة عليها.

إن العيب المشترك للاجتماعات هو الإفراط في استخدامها بشكل متكرر؛ فالمنظمات غالباً ما تصع مطلقاً لاجتماع الإدارة، حيث يجب على الإدارة تلبية كل شيء صغير. فإن الاجتماعات ليست ضرورة بصفة عامة للقرارات المرحمة الروتينية، أو المنكررة التي يمكن معالجتها من خلال إجراء مقرر ولسوء الحظ، تُعقد الاجتماعات كثيراً جداً؛ لأن "لدينا دائماً اجتماعاً في هذا الوقت". إن الإفراط في استخدام الاجتماعات قد يؤدي إلى اعتبارها مصدر إزعاج لدى الموظفين ومن ثم يتحسّن حضورها، وبالتالي فإن الموظفين قد يعيّنون عن اجتماعات هامة حقاً، أو يصحّون غير قادرين على تمييز الاجتماع الحاسم من الاجتماع غير المجدي.

توجد مشكلة أخرى، ألا وهي أن اجتماع الفريق الأسبوعي قد يكون مصيبة للوقت، إذا لم يُطلب من أعضائه جمع الحقائق قبل الاجتماع، واتخاذ القرارات أثناءه أو تقديم المعلومات، فيجب على المدير تحليل كل اجتماع لتحديد حاجاته. ولا يزال نمط اجتماع آخر

لا حدودى منه، حيث يخبر المدير المجموعة في كثير من الأحيان عن حدث حديد، أو إعداد تقرير مرحلي مسبق دون توفير فرصة للأسئلة أو التفاعلات. فمن الواضح أنه قد يكون من المفيد أن تشارك المعلومات، من خلال مذكرة أو بريد إلكتروني بدلاً من اجتماع.

التفكير الجماعي:

بعد تحليل مكثف، كتب إرفنج هايس Irving Janis كتاباً بعنوان: ضحايا التفكير الجماعي^(١١) إن التفكير الجماعي هو ميل المجموعة للنفاق مع بعض الأفكار بساطة، لأن الشعور العام للمجموعة قد يتحرك في اتجاه معين، ويشعر أعضاء المجموعة بالالتزام بالاستمرار في نفس الخط الفكري. وعلى الرغم من أن المجموعة قد تتبع نتيجة غير صحيحة، فإن المجموعة لا تعبر الاتجاه خوفاً من الإساءة إلى عضو في المجموعة، خصوصاً عندما يكون لدى المجموعة شعور عالٍ من العمل الجماعي، والرغبة في توافق الآراء أو الانسجام.

وللتفكير الجماعي أهمية خاصة، لما قد ينتج عنه من تأثيرات كارثية. وينسب البعض كارثة المكوك الفضائي تشالجر لتأثير التفكير الجماعي^(١٢) ففي الليلة السابقة لإطلاق مكوك الفضاء عام ١٩٨٦، حث المهندسون المدراء على تأخير وقت إطلاق المكوك، بسبب قلقهم من فشل الحلقات في الطقس البارد. تم تجاهل مخاوفهم وأطلق المكوك تشالجر، وبالفعل فشلت الحلقات مما تسبب في وفاة سبعة من رواد الفضاء. وأشارت التحقيقات

اللاحقة إلى أنه على الرغم مما عُرض في الاجتماعات	توقف وفكر
من الأدلة على المخاطر المحتملة، فقد حافظ الأعضاء	١ ما هي الأسباب الرئيسية لعدم ظهور التحفظات والشكوك خلال الاجتماعات؟
في الاجتماع على إعادة تعريف ما يعتبرونه محتملاً بالمخاطر لتقليل المشكلة. ولسوء الحظ، كثيراً ما يتم	٢ لماذا يحتاج إلى قواسم لحماية المبلعين عن المحالقات من الانتقام؟
تجاهل المحالقين والمبلعين عن المحالقات، وكثيراً من الكوارث الأخرى قد عُريت جريئاً على الأقل إلى التفكير الجماعي ^(١٣) .	

واستناداً لمفهوم جانيس، يصف فون بيرغن وكيرك

أعراض التفكير الجماعي، التي يجب على المدراء الانتباه لها على النحو التالي^(١٤).

- ١- التوهم بأن كل فرد في المجموعة يحمل نفس وجهة النظر مع التركيز على دور المجموعة.
- ٢- الاعتقاد بأن المجموعة لا يمكن أن ترتكب أية أخطاء.
- ٣- الاعتقاد بأنه يجب تحبب الخلافات وعدم الشك في الافتراضات الحاطنة، كما يجب قمع التحفظات والشكوك الشخصية من أجل تعاظم المجموعة.
- ٤- ميل أعضاء الفريق لطمأنينة بعضهم البعض، وتجاهل التحذيرات أو تحفيصها على الأقل، وهي الخطة المتفق عليها إما غير قابلة للتطبيق أو عالية لنجاح.
- ٥- الميل إلى الصعق على أي عضو من أعضاء المجموعة المعارضين، والذين يمثلون تحدياً قوياً لإجماع الفريق.

٦- وجود تفاؤل مفرط يهين الأعضاء لأخذ مخاطر مفرطة.

وفي الاجتماعات الهادفة لاتخاذ القرارات، لابد للمدير الفعال أن يعي أعراض التفكير الجماعي ويتخذ الإجراءات المناسبة، كما أنه من الأنسب أن يتخذ الإجراءات اللازمة لضمان عدم تطور التفكير الجماعي في الفريق ونساعد هذه الإجراءات الثلاث على تجنب الميل نحو التفكير الجماعي:

- ١- لا تتخذ قراراً مبكراً. لا تلنرم مبكراً أو تقيد نفسك بموقف ما في وقت مبكر من تحليل المشكلة. عندما يبدأ المدير مناقشة بالقول: "هذا هو ما أود أن أرى" أو "هذا هو الحل الأفضل .. ولكن أود تعليقاتكم"، من المحتمل أنه بذلك يخول دون مناقشة مفتوحة، ويمهد الطريق لقرار بالإجماع مبكراً.

٢- كن منفتحاً تجاه النقد. من السهل قول ذلك ولكن من الصعب القيام به فمن الطبيعي أن يدافع الشخص عن فكرته، ولكن المدير الحكيم سيشرح الموطمين على 'الدفع'، حيث إن انتقاد الفكرة لا يسعى أن يُعتبر انتقاداً لقيمة الشخص الآخر. عندما لا يمكن أن تنشأ الانتقادات داخل المجموعة، يمكن أن تطلب من شخص خارج المجموعة والذي سيكون غالباً متحرراً من ضغوط المنصب الوظيفي والتوافق والانسجام

- ٣- استخدم 'محامي الشيطان'. إذا طُلب من أحد أعضاء المجموعة أن يقدم معارضة لأية أفكار يتم التعبير عنها، فإن ذلك سيضمن البدائل. هذا الإجراء يعمل بشكل أفضل عندما يعرف الأعضاء الآخرون أن المشفق يلعب دور المحامي الشيطان، وإلا فإنهم قد

يُعتبرون محزناً ينبغي تحايله. بالإضافة إلى ذلك، لا ينبغي أن يلعب نفس الشخص دور المدافع الشيطان في كل اجتماع. ولا يقتصر القول باستمرار على أن وجهات النظر المعارضة تضغط على الشخص، ولكنها قد تؤدي أيضاً إلى صورة سلبية للفرد، من خلال تناوب "صوت التشاؤم". فإن كل واحد سوف يقوم بتحديد الخطأ الذي وقع، وهي مهارة مفيدة للعناية في مكافحة التفكير الجماعي.

اعتبارات إستراتيجية للاجتماعات:

كما رأينا، الاجتماعات لها مزايا وكذلك عيوب، والتفكير الجماعي يضيف إلى تعقيدها. وتقدم المندقة التالية عشرة اعتبارات إستراتيجية، المدرجة في الجدول (٣-٤)، لمساعدة المدراء عند النظر في الحالات الطارئة المختلفة. ويطبق الاعتبار الإستراتيجي (٧) عندما تجتمع المجموعات وجهاً لوجه. وتطبق الاعتبارات الإستراتيجية (٨-١٠) عندما تجتمع المجموعات بشكل عملي.

جدول (٣-٤) اعتبارات إستراتيجية للاجتماعات

الاعتبارات	تطبق على الاجتماعات وجهاً لوجه	تطبق على الاجتماعات الافتراضية
١- هل هناك حاجة للاجتماع؟	✓	✓
٢- الحضور.	✓	✓
٣- جدول الأعمال والمواد.	✓	✓
٤- أسلوب القيادة.	✓	✓
٥- إدارة العراقل.	✓	✓
٦- المتابعة.	✓	✓
٧- المرافق المادية.	✓	
٨- الدعم التكنولوجي.		✓
٩- العلاقات بين الفريق.		✓
١٠- الاختلافات الثقافية		✓

الاعتبار الإستراتيجي (١): هل يجب أن نجتمع؟

هناك أسباب وحيهة لعقد اجتماع وأسباب أخرى غير ذلك لعقدها، والسبب الأفضل هو الحصول على مدخلات الجميع حول مشكلة معقدة أو مهمة، والسبب السيئ للاجتماع هو إظهار قدرة شخص ما على استدعاء الآخرين أو أن يكون مركز الاهتمام، وهناك سبب آخر حطئ هو الاجتماعية أو الترفيحية. فيعتبر الاجتماع فرصة للابتعاد عن المكتب، لزيارة بيل من قسم المحاسبة والحديث عن مباراة كرة القدم، أو أن ينظر إليهم الآخرون بينما هم مع بعض صانعي القرار. وفي كثير من الأحيان، قد تكون محادثة جماعية غير رسمية قصيرة أفضل من اجتماع رسمي. ومن الطرق الحيدة لإدارة هذه المحادثة، أن تعقد المحادثة / الاجتماع وقوفاً^١. هذه الإستراتيجية تضمن المشاركة، والانتباه إلى الهدف من الاجتماع والإيجاز. وإذا كنت قد قررت أن يكون اجتماعاً رسمياً، يجب عليك بعد ذلك حضور ترتيبات ما قبل الاجتماع.

الاعتبار الإستراتيجي (٢): من ينبغي أن يحضر؟

بمجرد أن تقرر عقد اجتماع، فعليك تحديد المشاركين في الاجتماع. ومن بين المعايير التي يجب مراعاتها: (١) كم عدد الحاضرين؟ (٢) من سيمثل الأعضاء؟ (٣) وظائف الأعضاء في الاجتماع، (٤) قدرة الفريق.

أولاً، اختيار حجم مجموعته يمكن التحكم فيها. تذكر المبدأ الإرشادي أن كبر الحجم يحد من مدى رعة الأفراد في الاتصال. فقد أظهرت الأبحاث أنه كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، يصبح الاتصال مشوشاً ويرداد التوتر بين الأعضاء. ومع ذلك، فإن خفض حجم المجموعة قد يكون مغللاً أيضاً، وبالتالي قد تشارك مجموعات صغيرة في مناقشة سطحية وتتجنب المواضيع الجدلية.

ولكن ما هو الحجم المثالي؟

يعتقد فيلي Filley الذي أجرى بحثاً موسعة حول مجموعات العمل أن الحجم الأمثل هو عادةً حوالي خمسة، ولكن عندما تكون المشككة أكثر تعقيداً، أثبتت المجموعات الأكبر

نسبياً - التي يبلغ عددها اثنا عشر إلى ثلاثة عشر عضواً - فعالية أكبر. ومن ناحية أخرى، فإن المجموعات الأصغر حجماً غالباً ما تكون أسرع وأكثر إنتاجية. وعموماً، كلما كانت المجموعة أكبر، كلما كان عدد أفراد المجموعة أقل ميلاً للمشاركة. وفي بعض الأحيان، ربما لا يمكن الحد من حجم المجموعة إلى خمسة أو سبعة موظفين. في مثل هذه الحالات، يمكن للمدير تقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات فرعية أصغر. فالقرارات المتطورة أو مشاركة المعلومات بصورة أدق، قد تكرر الوقت والجهد اللازمين لتسيق عدة مجموعات

ثانياً، عند اختيار الأعضاء، من المهم أن نتذكر أن الفريق يجب أن يعكس الأعضاء التنظيميين وتأثيرات المشكلة. فعلى سبيل المثال، إذا كان قلق أحد الموظفين من إدارة ما، فيجب على أعضاء الإدارة مشاركته. إذا تقاسم اثنان من الإدارة المشكلة، فمن الواضح أن فريق العنصرية يجب تشكيله من كلا الطرفين. وبسبغ أن تشمل العنصرية أيضاً، عند الإمكان، الأشخاص أصحاب السلطة لمناصرة العمل المحدد مع الوقت والموارد البشرية والمالية، ولكن ينبغي اعتبار أهمية موضوع الاجتماع، أكثر أهمية من الوضع التنظيمي عند اختيار المشاركين.

ثالثاً، النظر في الوظائف المحتملة للمشاركة داخل الفريق، بحيث تشمل الأشخاص الذين لديهم دراية بالحوادث المتعلقة للمشكلة عند جدولة اجتماع لحل المشاكل، وتشمل أيضاً الأشخاص الذين سوف يطبقون الحل لضمان تنفيذ القرار. وباختصار، ينبغي أن تكون الحرية الفنية موضوعاً رئيسياً للعنصرية في الفريق أو مجموعة العمل.

وأخيراً، النظر في قدرات الأعضاء في فريق العمل فالإلمام بالمهمة لا يُعتبر مؤهلاً كافياً للمشاركة في الفريق. كما أن القدرة على العمل مع الآخرين، قد تصبح أكثر من مصدر قلق عند العمل في الفرق ذات المهام المتداخلة، أو الفرق الافتراضية بسبب تحديات الاتصال الخاصة التي تنطوي عليها، وقد يكون أعضاء المجموعات إيجابيين جداً أو نارعين أو مقيدين للعمل معاً بطريقة مرضية، وأنهم يخشون إبعاد أحدهم^{١١}. من ناحية أخرى، قد يكون الأعضاء متحمسين جداً، عيدين وعدوانيين، ولكنهم قد يكونون غير قادرين على التعاون والتوفيق في إطار الفريق بوصوح، يجب على مجموعتك أن تمتلك المهارات المطلوبة للقيام بمهام الاجتماع والقدرة على حل المشكلات^{١٢}.

وإذا واجهت المدير صعوبة في العثور على موظفين يملكون القدرة على العمل في فريق، فالتدريب مطلوب في هذه الحالة. العمل الجماعي مهارة يمكن الحصول عليها، ولا تأتي عن طريق الفطرة، وتأتي عممية فهم ديناميات المجموعة مع الدراسة والممارسة في الجزء الرابع (إستراتيجيات لفهم الرسائل: إستراتيجيات التواصل بين الأشخاص) من هذا الكتاب، بعرض مبادئ توجيهية لتطوير بعض المهارات العملية المطلوبة لتسبة المشاركة، بما في ذلك التعاون والاستماع، وتقديم التعديّة الراححة السّاءة، والتفاوض والاستقرار، وغيرها من إستراتيجيات حل الصراعات

الاعتبار الإستراتيجي (٣): جدول الأعمال والمواد:

تتضمن ترتيبات ما قبل الاجتماع إعداد جدول الأعمال والمواد المناسبة الأخرى. قد يكون جدول الأعمال أول شيء يتبادر إلى الدهر عند النظر في المواد اللازمة للاجتماع. ويعد جدول الأعمال هو السيناريو الذي ينظم الاجتماع: فهو أكثر من قائمة بموضوعات الاجتماع، وكما في المقولة السائدة: "ما تتم جدولته يتم إنجازه". وبالتالي، فإن جدول الأعمال يستحق الاهتمام الخاص من جانب المدير فالتخطيط الدقيق هو نصف المعركة، ومع ذلك، عليك التأكد من اتباع جدول الأعمال خلال الاجتماع. وعندما يحاول آخرون إدخال عناصر جديدة خلال الاجتماع، عُد إلى جدول الأعمال المكتوب^(١٣).

وبعض النظر عن نوع الاجتماع، فإن جدول الأعمال يحتاج إلى الاتصال بأدوات الاستفهام. ماذا، لماذا، متى. ومن خلال الاجتماع، كثيراً ما يتم حذف واحد أو أكثر من عناصر جدول الأعمال، ولكن كل منها مهم. وعلى سبيل المثال، إذا أدرجت أطر زمنية لكل موضوع من بنود جدول الأعمال، فمن الأرجح أن يكون الاجتماع طويلاً وأكثر احتمالاً لمعالجة جميع المواضيع وإذا كانت النتائج المتوقعة لكل موضوع محددة، فإن المشاركين في الاجتماع هم أكثر عرضة للوصول إلى الأهداف المعلنة، كما في جدول الأعمال في النموذج (٤-١).

'ماذا': يحتاج الناس أولاً إلى معرفة "ماذا"، أي ما هو الموضوع الذي تتم مناقشته حتى يتمكنوا من فهم ما الذي يجب مناقشته. اعمل على أن يوضح جدول الأعمال ذلك. فموضوع بعنوان "الصيانة" لن يكون واضحاً تماماً مثل عنوان "حالة الصيانة لمولد الطواريء". إن وصفاً مكتملاً أكثر يمكن المشاركين من جمع أية معلومات خاصة، أو إعداد أسئلة ذات صلة بالمناقشة.

مذكرة			
التاريخ:			
إلى:			
من:			
الموضوع: الدعوة لاجتماع وجدول الأعمال.			
التاريخ:			
موعد البدء:			
موعد الانتهاء:			
الموقع:			
جدول الأعمال:			
الموضوع	الموعد	القائد	النتيجة المتوقعة
(أ)			
(ب)			
(ج)			

شكل (٤-١) إعلان الاجتماع ونموذج جدول الأعمال

يعرف الجميع أن جداول الأعمال مهمة، ولكن نصف اجتماعات الأعمال تُعقد بدون جدول أعمال ربما يبدو أن الجهد الإضافي لجدول الأعمال لا مبرر له، أو أن عدم وجوده قد يعكس نقصاً في التخطيط. وقد لا تكون جداول الأعمال ممارسة شائعة أيضاً في العديد من الشركات، وغالباً لا تكون هناك حاجة إلى جداول الأعمال في الاجتماعات غير الرسمية الصغيرة، حيث يجتمع موظفان أو ثلاثة موظفين، أو عندما يكون الموضوع الواضح هو النقطة الوحيدة للمناقشة، بيد أن بعض المدراء يفترون أن جداول الأعمال ليست مطلوبة مطلقاً بالنسبة للاجتماعات الصغيرة. تتطلب جداول الأعمال وقتاً للتخطيط، وهي الأصول التي نادراً ما يمتلكها المدراء غير الفعالين. والعديد من المدراء يفضلون قضاء وقت إضافي في اجتماع ضعيف التنفيذ، أكثر مما يقصون وقتاً للتخطيط. وفي كثير من الحالات، قد يرغب المدير في طلب مداخلات على جدول الأعمال من الأعضاء. في هذه الحالات، ينبغي أن يتم ذلك بطريقة منهجية لضمان مداخلات منظمة، فعدد قليل من القادة يحون المفاجآت في الاجتماعات.

"لماذا". يحتاج الأشخاص الذين يحضرون الاجتماع إلى معرفة الهدف لكل بند من بنود جدول الأعمال صف هذا بوضوح، حتى يمكن للمشاركين العمل نحو ذلك إن فشل في توضيح هدف المناقشة الجماعية يؤدي إلى حديث دائر وقلق بين المشاركين، حيث تنشأ المخاوف عندما لا يعرف الناس لماذا يحضرون الاجتماع.

"متى": يبطوي تحديد الوقت على عدة عوامل إستراتيجية: أولاً، ما هو أفضل وقت في اليوم لجميع المشاركين؟ قد يشير استعراض سريع للمطمة إلى أن الصباح وقت سيء، لأن العديد من الأنشطة الأخرى تتنافس على الاهتمام، في حين أن الوقت بعد الغداء مباشرة قد يكون وقتاً صعباً للناس للبقاء في حالة تأهب.

ثانياً، كم من الوقت ينبغي للاجتماع؟ إذا كان الجدول الزمني للاجتماعات لا يسمح بوقت كافٍ، قد تنقضي القضايا الهامة تعطية سطحية، ولكن تذكر أن الناس يقضون الوقت للغاية ويستأثرون من إهداره أو سوء استخدامه. تأكد من إدراج كل من وقت البدء ووقت الانتهاء في إعلان الاجتماع الخاص بك، للسماح للمشاركين بالتحضير ليومهم. فمن المستحيل تحديد وقت قياسي ينطبق على جميع الاجتماعات.

ومع ذلك، بعض القواعد الأساسية دائماً ممكنة فإن أكثر الاجتماعات فعالية لم تستمر لأكثر من ساعة ونصف، ولكن بعد الوقت الطويل، يحتاج الناس إلى استراحة للقهوة أو الهواء النقي. ويمكن تحقيق أهداف قصيرة في أقل من ساعة، ويسعى أن يكون هذا هو المدى الزمني الذي يهدف إليه المدير، وسعى أيضاً تحديد مدة رسمية لكل بند من بنود جدول الأعمال ففي كثير من الأحيان، تستمر الاجتماعات لأن أحداً لم يحدد معايير زمنية محددة.

"متى": تنطبق على الوقت المناسب لإرسال جدول الأعمال أيضاً، حيث يتم فقدان الهدف من جدول الأعمال وأية مواد داعمة، إذا لم يصل أي منها حتى آخر لحظة، ولا يسعى لأحد إرسال المواد قبل وقت طويل من الاجتماع، فقد يسيء المشاركون ذلك فإن القاعدة الأساسية هي أنه كلما كان الاجتماع أطول (وكلمة رادت الجدولة والإعداد المطلوب من المشاركين)، كلما زادت المهلة المطلوبة لجدول الأعمال والمواد الداعمة. ولكن تجنب وقتاً طويلاً للمهلة، حيث يمكن أن يؤدي ذلك للسياق. عموماً، يحتاج المشاركون إشعار يومين أو ثلاثة أيام للتحضير قبل الاجتماع.

'من'. ليست مجرد محاملة لإبلاغ المشاركين عن الآخرين الذين سيحضرون الاجتماع؛ فهذه المعرفة تسمح للمشاركين باستكمال تحليل الشخصيات الخاصة بهم، كما تتيح معرفة الحضور إعداد أية مواد أو معلومات قد يطلبها الآخرون في الاجتماع وقائمة المشاركين أيضاً نجبر مدير الاجتماع للتفكير في ديناميات المجموعة المحتملة. على سبيل المثال، هل سيحاول شخص مهيم السيطرة على الجماعة؟ هل سيتوحد المريج الصحيح من الحرية؟ يمكن أن تؤثر إجابات هذه الأسئلة على نتائج الاجتماع.

الاعتبار الإستراتيجي (٤): أسلوب القيادة:

إن المشاكل التي تواجهها المنظمات متنوعة وعديدة، بحيث لا يتناسب أي نمط من القيادة مع جميع الحالات وبالتالي، يجب أن يكون المدير مرناً ويشخص الحالة لتحديد سلوك القيادة المناسب من حالة إلى أخرى.

وعند تشخيص الوضع لتحديد الأسلوب الأكثر فعالية، يحتاج المدراء لسطر في ثلاثة عوامل: المجموعة، وهدف الاجتماع، ونوع السلوك القيادي الذي يرتاح معه المدير شخصياً^{١٨} ويبيّن الشكل (٢٤) كيفية عمل هذه العوامل الثلاثة معاً.

تختلف كل مجموعة ولكنها تحتاج إلى قائد مع درجة معينة من التوجه بين الأشخاص وبالتالي، المراقبة المشددة غير مناسبة عموماً، ويتطلب التحكم الأقل عندما تكون المجموعة باضحة ويُعرف الموضوع، في حين أن مجموعة جديدة أو غير ناضجة تحتاج القائد الذي يوفر المزيد من السيطرة والتوجيه.

قد يتطلب اجتماع روتيني أو منظم المرشد من السيطرة على القادة وتوجيه المهام، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى نهج ديمقراطي أو أكثر من عدم التمييز، لحل مشكلة محددة أو آخر يتطلب حلاً إبداعياً، وتتطلب مهمة عاطفية للغاية سيطرة أقل، في حين أن المرشد من السيطرة قد يكون أفضل لهدف غير حساس.

وأخيراً، يجب أن تكون المديرية على بينة من نوع القيادة في السلوك الذي يجعلها شخصياً أكثر راحة. فإن هذا الوعي يساعد المديرية على مراقبة سلوكها الخاص، وتظل مرنة بدلاً من استخدام نفس السلوك مراراً وتكراراً وزيادة دحيرة واحدة من أدوات الإدارة، هو شرط لمكان العمل ليصبح سريع الخطى وفي تحول مستمر.



شكل (٢-٤) تحديد أسلوب القيادة

إدارة فرق المشاريع:

تحتاج إدارة فرق المشاريع إلى مهارات قيادية خاصة، ومن بينها القدرة على اختيار أعضاء الفريق الذين يقومون بتوصيل المعلومات بحرية وأمانة. وتعتبر طريقة تحليل الشبكة الاجتماعية SNA أداة غير تقليدية لتقييم أعضاء فريق المشروع موضوعية. تبدأ الطريقة بمسح شامل لأولئك الذين يلحاً إليهم المستهدفون بالدراسة للحصول على المشورة أو المعلومات، والذين يتواصلون معهم معظم الأحيان، والذين يُعد اتصالهم الأكثر قيمة في المنظمة.

ينم تحليل نتائج المسح وتصميم "المخططات الاجتماعية"، للكشف عن شبكة الموظفين الاجتماعية ومعارفهم. ومن هذه الدراسات الاجتماعية، يمكن لرئيس المشروع تحديد الأشخاص ذوي المركزية. فالمركزية هي مقياس للأهمية السببية للشخص، استناداً إلى موقعها في الشبكة الاجتماعية. وبالتالي، عند تشكيل فريق المشروع أو عند تحليل فريق مضطرب (غير فاعل)، يجب على المدير النظر فيما إذا كان الأفراد لديهم درجات عالية من المركزية. فإن هؤلاء الناس يتحكمون في تدفق المعلومات والتعاون، وسد الفجوات المحتملة في الاتصالات، في الفريق وفي المنظمة.

- ومن بين المدراء الذين استخدموا تحليل الشبكات الاجتماعية لتقييم فرق المشروع ستيف راندل Steve Randle، نائب رئيس عمليات تكنولوجيا المعلومات لاتصالات إكس أو XO، ومقرها في ولاية فرجينيا، والتي تُعد واحدة من أكبر مقدمي خدمات الاتصالات للشركات والحكومة في الولايات المتحدة. ويذكر راندل بأن "المجموعات مع الأعضاء الذين يُظهرون مركزية عالية، ستكون قادرة على الوصول بشكل أكثر فعالية للموارد اللازمة في جميع أنحاء المنظمة، وسوف تشارك بسهولة أكثر المعلومات مع المجموعات الأخرى التي تحتاج إلى المشاركة في مشروع ما في الوقت المناسب"^(١١)
- فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي سيساعد على تحقيق أقصى قدر من فعالية فريق المشروع الخاص بك:
- كن ميسراً للأمور، حيث تكون إدارة الفرق بالنسبة للإشراف أقل من تحضير الأعضاء على بدل قصارى جهدهم، وبحسب الميل إلى تصغير الإدارة بمجرد تحديد أهداف الفريق ومسؤولياته.
 - دعم الفريق، وتوفير الموارد، وتشجيع التداخل وحل الصراعات الداخلية، وإعطاؤهم جميع المعلومات التي يحتاجون إليها وأكثر من ذلك تشجيع الثقة، وتذكر أن الناس لا يمكن أن تعمل في فراغ.
 - التفويض: فالمدراء في بعض الأحيان لديهم مشكلة في الاعتراف بأنهم لا يستطيعون أن يفعلوا كل شيء، بدلاً من محاولة إدارة كل جانب من جوانب الاجتماع أو المشروع. امنح الثقة للأعضاء من أجل أداء مهامهم، وهذا بولد أيضاً الاحترام لك كقائد ويحافظ على الروح المعنوية.
 - السعي للتنوع: كما نوقش في وقت لاحق في الفصل (١٢)، فإن المجموعات غير المتجانسة تواجه المزيد من الصراعات، ولكنها غالباً ما تنتج نتائج أعلى جودة من المجموعات المتجانسة، وبحسب التركيز على أهمية التعاون والمرونة والانفتاح تجاه وجهات النظر وأساليب العمل غير المألوفة^(١٢)

الاعتبار الإستراتيجي (5): إدارة العراقيل:

إحدى أكثر السلوكيات إزعاجاً، مقاطعة أحد أعضاء الفريق لما يدور من اتصال ويوقف باستمرار تدفق الاتصال قد لا يكون هذا الشخص ماهراً في التعامل الاجتماعي، أو أنه يحصر الاجتماعات بجدول أعمال خفي (أي الأهداف الخاصة)، ويتعارض مع جدول الأعمال المعلن وقد يتضمن السلوك المعرقل استمرار التهريج أو السيطرة على المحادثة، أو محاولة تغيير الاتجاهات أو توجيه الاتهامات، وهذه العراقيل تحتاج إلى حل قبل أن تتدهور هذه الفرق بسرعة.

قبل الاجتماع:

يمكّن المدير تقليل العراقيل عن طريق اتخاذ وجهة نظر وقائية ويقترح جون جونس سبعة تكتيكات يستخدمها المدراء في وقت مبكر، عندما يعتقدون أن شخصاً ما سوف يعطل الاجتماع^(٣١):

- ١- قبل الاجتماع قم بطلب التعاون من قبل المعرقلين.
- ٢- أعط الشخص مهمة خاصة أو دوراً في الاجتماع، مثل نشر وجهات نظر الآخرين.
- ٣- قم بتحليل خلافاتك قبل الاجتماع (ربما مع طرف ثالث ميسر)، لتقديم جبهة موحدة لجميع الأعضاء الآخرين.
- ٤- نظم الاجتماع ليضم مناقشة متكررة لعملية الاجتماع نفسها.
- ٥- اتخذ جميع البنود السائدة خارج جدول الأعمال.
- ٦- نه الشخص إلى عواقب الإزعاج. فعلى سبيل المثال، قل، "لقد علمتُ أن عدداً من الناس غاضبون منك، وخططوا لمواجهةك في الاجتماع".
- ٧- نظم الحلفاء لدعمكم في التعامل مع السلوك التخريبي للفرد.

أثناء الاجتماع:

بينما تبقى الوقاية أمراً مفصلاً، يحتاج المدير أيضاً أن يملك خيارات للسيطرة على السلوك المعرقل خلال الاجتماع. وفيما يلي بعض الإستراتيجيات:

١- عند التعامل مع محادثة عاطفية، تأكد من أن شخصاً واحداً هو المتحدث، ويتطلب إعادة صياغة كل عبارة لضمان الدقة قبل السماح لأي شخص آخر في الكلام، والتأكد من أن الجميع أخذ دوره. فإن إحدى التقنيات الفعالة بشكل مدهش، هي الانتقال إلى السد النالي من جدول الأعمال؛ حيث يمكن للمرء أن ينتقل عندما يكون هاديء الأعصاب^{١٣١}. ويمكن أيضاً الوقوف والانتقال إلى الرسم الباي أو الشاشة أو الوقوف عرساً بالقرب من الأطراف المعنية، وهذا سيساعد على الحفاظ على السيطرة بطريقة غير لفظية.

٢- يحدث تأثير أقل وضوحاً للعرقلة عندما يمتنع المشاركون عن المناقشة. وهناك طريقة واحدة لضمان إشراك المشاركين، وهي استخدام تقنية دلفي (ستناقش لاحقاً). فعندما يحتاج المشاركون إلى إجابات عن أسئلة محددة قبل الاجتماع، يجب أن تسأل عن هذه الإجابات خلال الاجتماع.

٣- اطلب من المشاركين كتابة إحاثاتهم في مذكرة ورقية عند مناقشة القضايا الحساسة. اطلب من المشاركين تقديم ردود أفعالهم المكتوبة دون ذكر أسمائهم، ثم قراءتها للمجموعة. وبالتالي، فإن المشاركين لديهم فرصة لتقديم وجهات النظر بطريقة آمنة.

٤- توجيه الأسئلة طوال الاجتماع لإبقاء الحضور مشاركين. فعندما تصاع بشكل صحيح ونوجه إلى الشخص المناسب، تساعد هذه الأسئلة على تطوير المناخ التشاركي؛ لأن الأسئلة توفر فرصاً أكبر لطلب المشاركة عندما تكون: مفتوحة، موحدة، غير محجرة، يسهل فهمها، وبالطبع وثيقة الصلة بالموضوع.

يجب على المدير النظر في أربعة بدائل ممكنة عند طرح سؤال ما^{١٣٢}. فعندما يسأل شخص سؤال ما، فيجب أي شخص في المجموعة، فالبدء بسؤال رئيسي هو فكرة جيدة ويستمر حتى تضطر للتعير. فإن الهيمنة أو عدم المشاركة من قبل أفراد معينين، قد تتطلب سؤالاً مباشراً. ببساطة، سؤال موجه إلى فرد بعينه. ومع الأسئلة المباشرة، يرجى الحفاظ على التوازن بدلاً من الطلب باستمرار لشخص شهي أو خبير مفترض.

إن السؤال المعاكس هو سؤال طرحه أحد أعضاء المجموعة، ثم يوجهها القائد إلى الشخص الذي طلب ذلك القيام بذلك عندما يكون واضح أن المشارك يريد حقاً أن يبدلي بيان، ولكن ليس متأكداً تماماً أنه سيكون مناسباً. البديل الأخير هو سؤال التنازع، الذي يطرحه أحد أعضاء المجموعة ويرسله القائد إلى المجموعة: سؤال ماري مثير للاهتمام، ما هي الإجابة الحيدة؟. فإن مسألة التنازع تتيح لك فرصة الحفاظ على الاتصالات، التي تتحرك بين جميع أعضاء المجموعة.

الاعتبار الإستراتيجي (٦): المتابعة:

في نهاية الاجتماع، قم بتحليل الأهداف الأساسية لضمان أنك حققتها، وتحديد مهام المتابعة المناسبة وتقييم عملية الاجتماع لمعرفة إمكانية تحسين الاجتماعات المستقبلية وكيفية تطويرها. وهناك طريقة واحدة لتحديد ما إذا كان الهدف قد تم تحقيقه، وهي مراجعة عملية حل المشاكل العقلية لضمان اتباع كل خطوة إذا كانت المجموعة قد حددت المشكلة واستعرضت حلول بديله لهذه المشكلة، يمكن افتراض أن الهدف الأساسي قد تحقق.

وهناك طريقة أخرى سهلة لتحديد ما إذا كان الهدف قد تم تحقيقه، وهي كتابة القرار أو تلخيص المناقشة في بضع حمل؛ حيث يسمح هذا البيان الواضح للمشاركين بمراجعته والتأكد من أنهم يفهمونه فإن مخصصاً للقرار الذي تم التوصل إليه سيحلب أي سوء فهم أو خلافات فردية.

كما نعتبر الإشارة إلى الاختلافات الموحودة في نهاية الاجتماع فكرة جيدة، مما يوضح بأن الخلاف ليس شيئاً دائماً، كما أن الخلافات ربما تكون ضرورية في المناقشات المقبلة. إن الفهم الواضح للاختلافات في نهاية ذلك الاجتماع، ينبغي أن يجعل الاجتماعات المقبلة تسير على نحو أكثر سلاسة، وتساعد على منع الاجتماعات غير الضرورية.

وتعد المتابعة المناسبة بعد الاجتماع عنصراً هاماً أيضاً في إدارة الفريق. وقبل اختتام الاجتماع، يجب تحديد الخطوات المقبلة التي ينبغي على كل عضو اتخاذها، كما يتم الإعلان عن الاجتماع المقبل إذا لزم الأمر، والتأكيد الكتابي للقرارات التي تم التوصل إليها. وأي إجراءات مقبلة يتخذها المشاركون هي ممارسة جيدة. مثل هذه المذكرة أو البريد الإلكتروني، بمثابة تذكير للنتائج وإعلام الموظفين الآخرين الذين يهتمون، ولكن لم يستطيعوا حضور الاجتماع.

والتشديد على الإيجابية عند كتابة مذكرة المناقشة، حتى يتمكن المشاركون من رؤية ثمار عملهم، فتصح مذكرة المتابعة أو البريد الإلكتروني بقياس مقارنة للاجتماع، وتضمن المتابعة وتضع المساءلة عن الإجراءات المستقبلية، وبعض الشركات لديها معيار لمذكرة المتابعة (مبين في الشكل ٤ ٣) يساعد على إبقائه قصيراً وبسيطاً ودقيقاً.

وفي الاجتماع، يحدث الكثير والذي يصعب إلى الأبد؛ فقد يحتاج المدير إلى تقديم محضر أكثر تفصيلاً فإن المحاضر ذات أهمية خاصة بوصفها بداية للجلسات المقبلة بشأن نفس الموضوع. وينبغي أن يقيّد محضر الاجتماع التقليدي ملخصاً للاجتماع، الذي يتضمن بهود الإجراءات والقرارات والمسائل المفتوحة.

- الأعمال المطلوبة: الأعمال المطلوبة هي المهام الموكلة للمشاركين في الاجتماع، سجل المهمة، والشخص المسؤول والتاريخ المتفق عليه لاستكمال المهمة.

- القرارات: حيث يجب تسجيل جميع القرارات التي قد تؤثر على الخيارات المستقبلية للمجموعة.

- القضايا المفتوحة: حيث ينبغي تسجيل المسائل الجديدة التي أثّرت في الاجتماع، ولكن لم يتم حلها حتى يمكن نقلها إلى اجتماع لاحق^(٣٤).

موضوع الاجتماع
اسم المرسل
أين ومتى تُعقد
الحالي
استنتاجات رئيسية
الإجراءات المستقبلية
الاجتماع المقبل:

شكل (٣-٤) مذكرة متابعة الاجتماع

يسعى أن يسجل محضر الاجتماع هذه النتائج الثلاثة لكل موضوع في جدول الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، يسعى تسجيل أية تعليقات هامة بشأن هذا الموضوع والمشاركين يقدرون عرض ملاحظاتهم في محضر الاجتماع بطريقة مرئية للجميع، وغالباً ما تورع محاضر الاجتماعات على جميع أعضاء الاجتماع. ولأسباب سياسية أو ثقافية، قد يرغب المدير في تلخيص المعلومات لتوزيعها ونشرها على الشبكة الداخلية (الإنترنت).

الخطوة الأخيرة في إدارة الاجتماع هي تقييم الاجتماع نفسه، وهو نشاط مهم للتطوير الذاتي. أحد الأشكال المتطرفة للتقييم هو التسجيل الصوتي للاجتماع وتقييمه خطوة بخطوة، وقد يكون ذلك حدير بالاهتمام على وجه الخصوص لفرق المشاريع التي تحتمع بانتظام على مدى فترات زمنية ممتدة. وفي الواقع، قد تطلب مؤسستك هذا من جميع مدراء المشاريع عند بدء مشروع مع فريق جديد من المتخصصين.

تمثل ورقة التقييم في الشكل (٤-٤) إحدى الأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم الاجتماع.

نرد أدناه سلسلة من نصائح عن اجتماع مع دائرة حول عدد مختار من الصفات الاجتماع التي شارك فيه للتو

- ١- تم تحديد هدف الاجتماع بوضوح:
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة
- ٢- استخدم نهج منهجي لحل المشاكل:
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة
- ٣- شارك جميع المشاركين في الاجتماع:
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة
- ٤- تمت إدارة الاضطرابات بشكل فعال:
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة
- ٥- تم إنشاء شكل مناسب للاجتماع:
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة
- ٦- تم ترتيب التفاصيل المناسبة (جدول الأعمال، الغرفة، وما إلى ذلك):
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة
- ٧- تمت إدارة الوقت جيداً:
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة
- ٨- تم تحقيق الأهداف المعلنة بدون اجتماع:
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة
- ٩- تم تحقيق أهداف الاجتماع:
لا أوافق بشدة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ أوافق بشدة

شكل (٤-٤) ورقة تقييم

الاعتبارات الإستراتيجية في الاجتماعات وجهاً لوجه:

بالإضافة إلى الاعتبارات الإستراتيجية الستة السابقة، فإن قادة الاجتماعات وجهاً لوجه لديهم قلق آخر خاص؛ فهم يحتاجون لأخذ الترتيبات المادية بعين الاعتبار. ويقدم القسم التالي مبادئ توجيهية لترتيب قاعة الاجتماع، من شأنها أن تزيد من فعالية الاجتماع.

الاعتبار الإستراتيجي (٧): المرافق المادية:

مجرد اختيار المشاركين وجدول الأعمال، حناً إلى حنب مع أي مواد داعمة تم إعدادها، ينبغي أن يحتمل القادة لاختيار موقع مناسب؛ فالبيئة المحيطة مهمة. فإن بعض المبادئ التوجيهية البسيطة ستساعد على جعل الاجتماع مثمراً:

- استخدم غرفة حيث يمكن ترتيب الكراسي والطاولات لتلبية احتياجات المجموعة.
- طبق حجم الغرفة مع حجم المجموعة. فالاجتماعات التي تعقد في غرف صغيرة وصيقة مع أعضاء متراحمين معاً حول المنصدة الصيقة، تجعل مساح للمحادثة غير سار وتُعيق اتخاذ القرارات. كما أن التوتر مصدر رئيسي لصراع، وقد ينشأ في قاعة اجتماعات صغيرة وغير مريحة، ولكن في نفس الوقت، يمكن أن تصح الغرفة التي تتسع لحمسة وأربعين شخصاً باردة وساحقة لمجموعة من حمسة أشخاص.
- تحقق من وجود المقاعد الملائمة وكذلك التهوية والإضاءة، وتذكر أن المقاعد المريحة يشكّل مبالغ فيه يمكن أن تؤثر على التركيز، وربما تؤدي إلى إطالة وقت الاجتماع.
- تأكد من وجود مساحة للمساعدات البصرية، إذا كان هناك مجال لاستخدامها. إذا كنت تعرف أنك سوف تحتاج المعدات (مواد الكتابة وغيرها)، تأكد من أنها متوفرة، وإبقاء الأشخاص في الاعتبار. وبالتالي، توفير بطاقات مكان قد تكون مفيدة إذا كان المشاركون غرباء.

قل كد شي، من الأفضل ترتيب عقد الاجتماع في غرفة الاجتماعات بدلاً من مكتب رئيس الاجتماع؛ فإنه سيخلق بيئة تؤكد أن المشاركين يأتون معاً لأغراض محددة في وقت محدد بصورة طبيعية. والجو المحبط الذي نم نأسيسه هو من الأهمية والحدية، مما يساعد على الحفاظ على الاجتماع وموضوعه.

ترتيبات الجلوس:

بعد تحديد المكان المناسب للاجتماع، ينبغي للمدراء تحديد ترتيبات الجلوس التي يمكن استخدامها تبعاً للحالة، وقد يكون من الممكن إجراء أكثر من ترتيب واحد، بيد أنه ينبغي تجنب عدد قليل من الترتيبات. فإن أول ترتيب هو نجيب الطاولة الصيقة الطويلة، التي تجعل من المستحيل على المشاركين رؤية بعضهم البعض؛ حيث يمكن للمدير استخدام الاتصال البصري للحصول على الاهتمام أو السيطرة على أحد المشاركين وبالتالي، فإن ترتيب الجلوس يعمل ضد محاولات المدير لاستخدام جميع التقنيات غير اللفظية المتاحة

وهناك ترتيب ثار لتجنب ذلك هو الذي يقسم الجانبين. على سبيل المثال، إذا كانت مجموعات في معارضة طبيعية، يجب أن لا يجلسوا مع بعضهم البعض وبالمثل، يسعى للمرء أن يبق اثنين من المشاركين العدائين بعيدين عن بعض، أو بطريقة معينة بحيث لا يمكنهما رؤية بعضهما بسهولة.

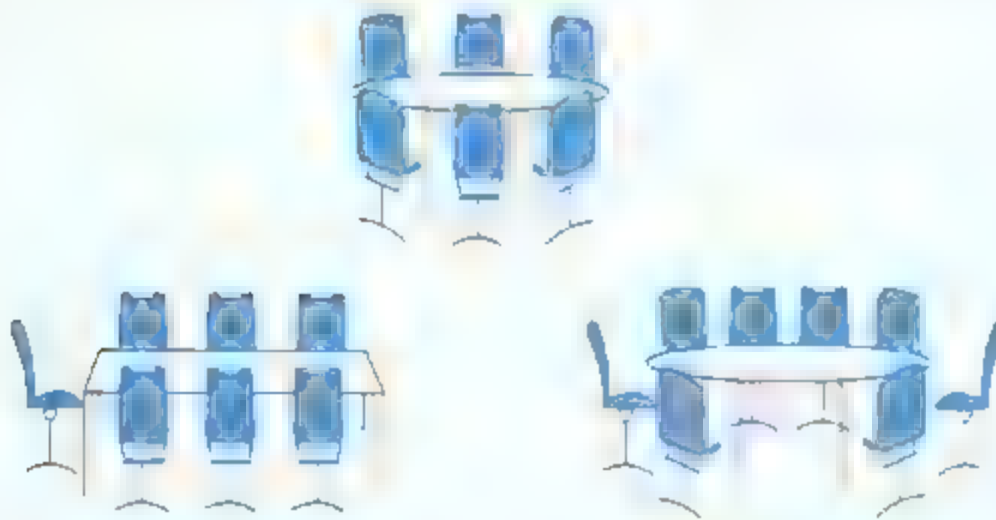
وتصلح العديد من ترتيبات الجلوس لاجتماعات فعالة. الطاولة مع القائد في نهاية واحدة، والمائدة المستديرة أو الدائرية أو شكل (U)^{١٠}. عندما يجلس القائد في أحد طرفي الطاولة، يكون التحكم في الاجتماع أسهل؛ لأن جميع الاتصالات سوف تميل إلى التدفق نحو الشخص الرئيسي. ومع ذلك، يفقد هذا الترتيب فعالية مع مجموعة أكبر من ستة أو سبعة مشاركين. فكلما زاد عدد المجموعة زادت احتمالية التعليقات الحابية وأصبح التواصل بالغين صعباً.

وعندما يصح حجم الاجتماع أكبر من عشرة إلى اثني عشر عضواً، فيفضل الترتيب على شكل حرف (U). فالمدير الذي يجلس في منتصف المائدة بشكل (U)، يستطيع أن يتواصل بالغين جيداً. وفي الوقت نفسه، يلتقي التواصل بين الوحدات الفرعية في الولايات المتحدة مع حكومته (معظم كبار الصباط المعيين). على سبيل المثال، يجلس الجميع على طاولة بضاوية مع الرئيس في الوسط، مباشرةً مقابل نائب الرئيس، ويجلس باقي الأعضاء وفقاً لترتيب الأسبقية، بينما يجلس الصباط الأعلى رتبة أقرب إلى مركز الطاولة

إن المدير الذي يستخدم الطاولة المستديرة أو الدائرة، له سيطرة أقل مباشرة على المجموعة مقارنة بالترتيبات الأخرى. ولأن المدير لديه موقف أقل هممة، يميل المشاركون إلى التعامل مع بعضهم البعض بدلاً من القائد. والطاولة بمعاها هي نوع من خطوط الاتصال، كما أن حواف الطاولة تحدد تدفق الاتصال. وبالتالي، فإن المائدة المستديرة هي الأفضل عندما تسعى إلى المشاركة الحقيقية من صنع القرار، ومحاولة التقليل من اختلافات الموقف. ويوضح الشكل (٥-٤) الترتيبات المختلفة.

يمكن للمدراء النظر في مشورة دينيس كراولي، الرئيس التنفيذي لشركة Foursquare، القائم على موقع التواصل الاجتماعي، فيما يتعلق بالمقاعد. فعندما تعقد اجتماعات منتظمة، يهرج الترتيب بحيث يجلس كل واحد أحداً بجانب أحد آخر مختلف كل مرة. ويعتقد كراولي في أهمية موظفيه بالحصول على معرفة بعضهم البعض، وهو ما يعكس في ثقافة الشركة المفتوحة والمنبسطة^(٣١).

باختصار، يوجد ثلاثة أنواع رئيسية من ترتيبات قلم الاجتماع تتطلب التحليل: ما هي المواد للإعداد؟ وما الإعداد المادي للاستخدام وكيفية ترتيب المقاعد؟ وقد لا تضمن هذه العوامل عقد اجتماع فعال، ولكن التحليل الاستراتيجي في هذه المجالات سيزيد من فعاليته.



شكل (٥-٤) تأثيرات ترتيب المقاعد بين الأشخاص

الاعتبارات الإستراتيجية للاجتماعات الافتراضية:

تطلب الشركات العاملة في السوق العالمية من موظفيها الاتصال والتعاون، بعض الطر عن مكان وحوودهم. من وجهة نظر الموظف، فإن العمل في بيئة افتراضية لديه جاذبية واسعة. وقد ارتفع عدد العميين في الولايات المتحدة الذين يعملون من المنزل بمسبة ٨٠ في المائة منذ عام ٢٠٠٥، ومن المتوقع أن يريد العمل عن بُعد بحلول عام ٢٠١٦ بنسبة ٢١ في المائة إلى ما يقرب من ٤ ملايين^٧. ولكي يكون هذا النموذج ناجحاً، فإن المرونة والاستجابة والفعالية من حيث التكلفة والاستجابة السريعة أمر حتمي. كما تتطلب إدارة الاجتماعات الافتراضية وجود اعتبارات إستراتيجية إضافية.

وتطبق الاعتبارات الإستراتيجية السبعة الموصوفة في الأقسام السابقة في المقام الأول، على المجموعات التي نحتمع وحهاً لوحه. ومع ذلك، فإن الستة الأولى هي أيضا تتعلق بالاجتماعات الافتراضية، باستثناء الاعتبار الإستراتيجي (٧): ترتيب عرفة الاجتماعات. فعندما يكون أعضاء المجموعة مشتتين جغرافياً، من الواضح أن هذه نقطة تحول. وعلى الرغم من أن المرافق والأثاث المادي لا تؤثر على نناح الاجتماعات الافتراضية، فإن التكنولوجيا يمكن أن تحرح عن الاجتماعات الإلكترونية إذا كان الدعم النقي غير كافٍ. وبالتالي، الاعتبار الإستراتيجي (٨) يتناول كفاءة التكنولوجيا. فيجب على قادة الاجتماع بدل كر ما في وسعهم للتأكد من قدرة الجميع على سماع، ورؤية بعضهم البعض خلال المؤتمر.

الاعتبار الإستراتيجي (٨): الكفاءة التكنولوجية:

بالإضافة إلى بناء علاقات الفريق من خلال التأكيد على التحاسن، يجب على المدراء ضمان أن القنوات التكنولوجية التي تربط أعضاء الفريق الافتراضي مستقرة وقوية والبريد الإلكتروني قناة ضعيفة وعادة غير مترامنة (يمكنه نقل معلومات قليلة)، حتى عندما يتم استخدام الرموز التعبيرية للدلالة على العاطفة. ويعتبر عقد المؤتمرات عن بُعد قناة أكثر ثراءً وكفاءة وأفضل نسبياً من حيث التكلفة، ولكنه قد يكون غير عملي عندما يكون الأعضاء في مناطق زمنية مختلفة.

وتترايد أدوات التداول عن طريق الفيديو عبر الإنترنت، ما بين الأكثر شعبية برامج: Skype, GoToMeeting, Webex, Adobe connect, Microsoft Lync, Team

Hangout، و RingCentral، وكلها منحصصة الكلمة ولها عرض النطاق الترددي أعلى من المؤتمرات عن بعد، مما يسمح للمشاركين بملاحظة السلوكيات غير اللفظية. وبعض برامج المؤتمرات على شبكة الإنترنت لديها قدرات لتبادل سطح المكتب، والنشير، والاجتماع من خلال الأجهزة النقالة وحتى التسجيل. من ناحية أخرى، قد تكون جودة الفيديو والصوت إشكالية، وقد تتعطل التكنولوجيا بشكل أكثر تواتراً مع زيادة التعقيد. يجب على المدراء التأكد من أن التكنولوجيا مدعومة بشكل جيد، بحيث يمكن لفرقهم الافتراضية تطوير علاقة واجتماعات يمكن أن تحقق أهداف العمل.

يجب على المدراء التحقق بانتظام من أن أنظمة الاتصالات عبر الفريق تعمل. خلال كل اجتماع افتراضي، يجب أن يتناول هذا الجانب من المشروع، ومناقشة الأساليب الإنتاجية للتفاعل والنظر في أحدث التقنيات للتعاون مع الفريق.

الاعتبار الإستراتيجي (٩): العلاقات بين أعضاء الفريق:

كما هو موضح في الفصل (٢)، تتكون الطبقة الخارجية لنموذج الاتصال الإستراتيجي من ثقافة المنظمة ومبادئها. فإن المبادئ المشتقة المؤثرة به يسهل الاتصال بحرية أكبر بكثير. ولكن عندما تتقابل المجموعات والفرق فقط من خلال التكنولوجيا، فإن الأجهزة يمكن أن تشكل حاجزاً، مما يجعل من الصعب إقامة الثقة، في المنظمات التي يكون فيها المعيار الثقافي هو الاتصال حصراً من خلال القنوات التكنولوجية. كما هو الحال في شركة متعددة الجنسيات أو قوة عاملة من العاملين عن بعد، فإن تطوير العلاقات بين أعضاء الفريق يصبح أكثر تعديلاً.



شكل (٦-٤) فعالية الاتصال بين الأشخاص

واليوم قد لا تكون فرق العمل التبادلية وطيفياً في نفس الغرفة، ويمكن للأعضاء العمل في المنزل، أو في مكاتب مختلفة، حتى في أجزاء مختلفة من العالم. ولكن حتى تتمكن من

إنجاز مهامها، يجب أن تكون قادرة على الاتصال بسلسلة وبحرية؛ فإن فادة الاجتماع الحكماء سيساعدون موظفيهم على التغلب على الحواجز الجغرافية والتكنولوجية من أجل إقامة علاقات تسودها الثقة. كما تعلمت، الاتصال بين الأشخاص يسي العلاقات، والعلاقات تسي الثقة، والثقة تمني الالتزام، والالتزام يسرع من الإنتاجية، كما في الشكل (٤ ٦).

ولأن الفرق الافتراضية سوف تصبح أكثر إنتاجية عندما يرتبط الأعضاء بقوة مع بعضهم البعض، فيجب على المدراء تشجيع بناء العلاقات من خلال تطبيق مبدأ التحاسن والهادية. إن أعضاء الفريق سيكونون أكثر حذراً لبعضهم البعض، إذا كانوا يدركون أنهم متجانسون. الذين يعملون خارج الموقع ربما يحدون التحاسن؟ كذلك، كحد أدنى، لديهم قيم وأهداف عمل مماثلة، عندما تعترف الفرق الطاهرة بأنها تعمل على تحقيق أهداف مشتركة ذات مردودات مماثلة، فسيحدون أنها أسهل طريقة للعمل معاً. كما يجب على المدير التواصل بعناية وثبات مع هذه الأهداف المشتركة، وتوفير فرص للاتصال المتكرر بين أعضاء الفريق، وبالتالي تشجيع تطوير العلاقات، وسوف تكون النتيجة زيادة الإنتاجية.

الاعتبار الإستراتيجي (١٠): الاختلافات الثقافية:

توقف وفكر

- ١ تخيل أحد الأشخاص في العمل ممن لا تتواصل معهم عادةً.
- ٢ ما مدى قوة علاقتك مع ذلك الشخص؟
- ٣ ما الذي سيحدث لتلك العلاقة إذا تدعيت مع هذا الشخص على أساس منتظم؟
- ٤ هل هي علاقات عمل تقتصر على الأشخاص الذين يحملون قيم ومعتقدات مماثلة؟
- ٥ هل يمكن أن يكون لديك علاقة قوية مع شخص كنت كثيراً ما لا تتوافق معه؟

الوعي الثقافي في بيئة افتراضية، حيث يقيم الناس في جميع أنحاء العالم، أكثر أهمية منه في حالات الاجتماع وجهاً لوجه. والتنوع الثقافي له جوانب إيجابية وسلبية على حد سواء، ويعزز التنوع من الإبداع والابتكار والمرونة، ولكنه قد يسبب صعوبات في الاتصال وسوء الفهم وانخفاض التماسك وزيادة الصراع^{٢٨}. لذا، يجب أن يكون المدراء على بينة من الاختلافات الثقافية في فرقهم وتعزيز التدريب الثقافي لجميع الأعضاء.

ومجرد أن يتعلم أعضاء الفريق أهمية الحساسية الثقافية، فإنهم يستطيعون وضع زملائهم في حالة متيسرة من خلال احترام اتفاقيات تلك الثقافة على سبيل المثال، تحثف أنماط الكتابة من ثقافة إلى ثقافة. فقد يكون البريد الإلكتروني المباشر والموحد معياراً في الولايات المتحدة، ولكن الملتقين اليابانيين يعتبرونه خطأ ومبتدلاً. في الثقافة اليابانية يفضل أن يكون الأسلوب غير مباشر، وغير مختصر في الكلمات، ومهدباً. ويمكر لكتاب الأعمال الأمريكيين أن يظهروا بسهولة وعيهم بهذه الاختلافات الأسلوبية عن طريق إضافة "san" أو "sama"، عندما يحاطون زملاءهم اليابانيين، مثلهم مثل الأمريكيين عندما يحاطون شخصاً ما بقولهم: "sir" أو "ma'am" أي سيدي أو سيدتي^(١٩).

وعندما يتفاعل أعضاء الفريق شفوياً بدلاً من الكتابة، قد تكون الطلاقة في اللغة الإبحيرية مشككة، ويسعى للمدراء الحساسين أن يسوا مريداً من الوقت أثناء المؤتمرات عن بُعد، وربما يستخدمون مترجمين السلوك غير اللطفي كما سيتم مناقشته في الفصلين ١٠ و ١١ من هذا الكتاب، ويختلف أيضاً من ثقافة إلى ثقافة. وعلى سبيل المثال، الاتصال المباشر بالعين مهم في اجتماعات الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن في العديد من الثقافات الشرفية، يعتبر غير محترم. لذلك، يظل خطر سوء الفهم قوياً عندما يستخدم المدراء أدوات التداول بالفيديو، في محاولة للسماح لمرئيتهم برؤية الإشارات غير اللفظية لبعضهم البعض عن الموقف، والتعبير عن الوجه وبرة الصوت. ويجب على المدراء أن يقرروا ما إذا كانت أساليب الاتصال هذه الأكثر تكلفة، تستحق الحد من الافتراضات والحواجر التي ينطوي عليها الأمر. ومرة أخرى، فإن التدريب على التنوع الثقافي يمكر أن يقلل من احتمال سوء الفهم والخطأ في ممارسة الاتصال.

وبحتصار، فإن مجموعات المهارات اللازمة للنجاح في إدارة الاجتماعات الافتراضية الفعالة، هي أكثر تعقيداً من مجموعات المهارات المطلوبة للنجاح في إدارة الاجتماعات وجهاً لوجه.

بالإضافة إلى الاعتبارات الإستراتيجية (١-٦)، يتعين على مدراء المجموعات الافتراضية توفير التكنولوجيا المناسبة (الاعتبارات الإستراتيجية ٨)، ويجب أن يكون التدريب متاحاً لدعم تطوير علاقات الفريق وكفاءات الاتصال بين الثقافات (الاعتبارات الإستراتيجية ٩ و ١٠). فإن المشاركين

في الاجتماعات الافتراضية يكافحون من أجل التوصل إلى فهم مشترك، لتنسيق المظورات وإرساء الإحساس بوجود اجتماعي، وبحب الاعتراف به ومعالجته من قبل الإدارة^{٣٢}

أشكال صنع القرار الجماعي:

هناك عامل إضافي يحتاج إلى اهتمام رئيس الاجتماع. وسواء كان فريق العمل يجتمع بشكل افتراضي أو وجهاً لوجه، فيجب على رئيسها تحديد خطة رسمية لصنع القرار ومتابعتها. ويصف هذا القسم ثلاث عمليات قياسية للتوصل إلى قرار جماعي، ويشرح العمليات التي تعمل على أفضل وجه للاجتماعات الافتراضية، والتي تعمل بشكل أفضل للاجتماعات الشخصية.

إن تشخيص البيئة، والمهمة، وتفضيل شخصية القائد، يساعد على تحديد شكل صنع القرار المناسب للاجتماع لذلك، فالحطة الرسمية ضرورية، ولا تقع في فح الاعتقاد بأن المشاركين يعرفون الهدف مرة واحدة، لأن كل شيء سوف يقع تلقائياً في مكانه. فإن كلاً من الخبرة والبحوث تشير إلى أن أعضاء المجموعة غير عشوائيين، وغير منظمين في محاولاتهم للنقاش والقرار عندما يفشل المديرون في استخدام تنسيقات التنظيم^{٣٣}.

هناك ثلاث مقاربت لاتخاذ القرار مبنية في الجدول (٤-٤)، وسيرد شرحها في الأقسام التالية، ويتم تحديد مدى ملاءمة كل منها من قبل الهدف من الاجتماع وجهاً لوجه أو إلكترونياً.

عملية حل المشكلة العقلانية:

أول نسق لاتخاذ القرارات، نقوم بوصفه يعمل جيداً عندما تجتمع المجموعة وجهاً لوجه إن جودته وصلاحيته متجدران لكونه "عقلاني". أي هي الطريقة التي نفكر بها. وفي عام ١٩١٠، وصف جون ديوي John Dewey الخطوات التي يستخدمها الأفراد العقلانيون لحل المشكلة^{٣٤}، ومعظمهم يعرفون هذه المراحل الست لحل المشكلات. (١) تحديد المشكلة، (٢) تحليل المشكلة، (٣) العصف الذهني للحلول الممكنة، (٤) تحديد المعايير التي يجب تليتها للقضاء على المشكلة، (٥) اختيار أفضل حل، (٦) تنفيذ الحل (انظر الجدول ٤-٥). فتعد هذه العملية هي إستراتيجية ممتازة لحل النزاعات.

جدول (٤-٤) أشكال اتخاذ القرار

الشكل	ينطبق على الاجتماعات وجهاً لوجه	ينطبق على الاجتماعات الافتراضية
حل المشاكل العقلانية.	√	
تقنية المجموعة الاسمية.	√	√
تقنية ديلفي Delphi.		√

جدول (٥-٤) عملية حل المشكلة العقلانية

١- حدد المشكلة.
٢- حلل المشكلة.
٣- قم بالعصف الذهني للحلول الممكنة.
٤- حدد المعايير التي يجب تلبيةها للقضاء على المشكلة.
٥- اختر الحل الأفضل.
٦- طبق الحل.

عند استخدام هذه العملية في أي اجتماع، فمن الأهمية اتباع هذا التسلسل، فقد يميل الناس إلى البدء في مناقشة الحلول أو حتى تنفيذها قبل أن يتم تحديد المشكلة بدقة ومع ذلك، فمن المهم الحصول على موافقة الجميع على المشكلة التي تتم مناقشتها قبل معالجة الحلول طريقة واحدة للقيام بذلك، هي كتابة المشكلة على الرسم البياني أو لوح متقل حتى يتمكن الجميع من رؤيته، ويمكن اتباع هذا الإجراء نفسه في كل خطوة لضمان التقدم والتركيز.

وبعد الاتفاق على تعريف نطاق المشكلة، يجب على المجموعة قضاء بعض الوقت في تحليلها بشكل كامل مرة أخرى. قد تواجه المقاومة، خاصة إذا كان الأعضاء على دراية وثيقة بالمشكلة. ومع ذلك، فإن استكشاف أسباب وآثار ومدى وتاريخ المشكلة، قد يساعد المجموعة على تجنب الحلول التي تعالج مجرد الأعراض بدلاً من الأسباب الجذرية للمشكلة.

والخطوة الثالثة، العصف الذهني للحلول الممكنة، وقد تلقى الكثير من الاهتمام في أدب الأعمال، ألكسندر أوسبورن Alexander Osborn أحد مدراء الإعلان، حيث وصف أولاً العصف الذهني باعتباره تقنية خاصة لتسهيل جزء توليد الفكرة من عملية اتخاذ القرار^(٣٣).

الهدف من العصف الذهني هو توليد الأفكار، بدلاً من تقييم أو تحليل تلك الأفكار. ويمكن لمجموعة أن تتبادل الأفكار بحاج، وتنتج أكبر عدد ممكن من الأفكار من خلال الالتزام بثلاث قواعد:

- يتم التعبير عن الأفكار بحرية دون اعتبار للجودة، كل الأفكار، مهما كانت غير عادية يتم تسجيلها.
- لا يُسمح بانتقاد أية فكرة قبل أن يتم التعبير عن جميع الأفكار.

يشجع على توضيح الأفكار التي سبق التعبير عنها، وكذلك ضم بعضها في مجموعات. والقوة الرئيسية لعصف الأفكار هي أن فكرة واحدة سوف تحلق أخرى ونسبة الأفكار عالية الجودة إلى العدد الإجمالي ليست عالية، ولكن في كثير من الأحيان هناك حاجة فقط إلى فكرة إبداعية واحدة للحل.

إن المجموعات التي يُسمح لها بالعمل لفترات أطول، تنتج عادة المزيد من الأفكار بطريقة لعصف الذهني أكثر من الأفراد. إن معظم المجموعات تستمر إلى أجل غير مسمى، في حين يتوقف الأفراد^(٣٤).

والخطوة الرابعة هي أيضاً مهمة، حيث يجب على المجموعة أن تفهم وتفي بالمعايير المطلوبة لحل جيد، حيث فرضت الإدارة العليا هذه المعايير على المجموعة، وأحياناً أخرى، يمكن لفريق صنع القرار تطوير ما هو خاص به. فإن المعايير النموذجية هي أن الحل يجب أن يكون فعالاً من حيث التكلفة، وقانوني، وفي الوقت المناسب، وعملياً، ويتسق مع مهمة المنظمة و / أو قيمها.

الخطوة الخامسة في عملية صنع القرار العقلاني، اختيار أفضل حل، هو التلقائي في أنها مسألة مقارنة قائمة معايير، أو معايير مع قائمة حلول العصف الذهني. فإن الفكرة من الخطوة الثالثة والتي هي أفضل المعايير قد وُضعت في الخطوة الرابعة، وأصبحت الآن

أفضل حل. وبعد هذه العملية، يجمع المجموعات من اختيار الحل الذي يفصله شخص لديه سلطة أو شخص يهيمن على المناقشة. وبدلاً من ذلك، يتم اختبار أفضل حل عقلاي

وكخطوة أخيرة، تنظر المجموعة في تنفيذ حلها في بيئة الأعمال اليوم؛ حيث يتم التأكيد على تحسين الحدود المستمرة. فمن المهم وضع أنظمة في المكان الذي سوف يرصد مدى نجاح الحل الجديد. يمكن لنظم الرصد أن تكتشف مواطن الضعف وأوجه القصور، قبل أن تخفق أضراراً كبيرة وتمحو العمل الجيد لمريق حل المشكلات.

وهناك اثنتان من صيغ صنع القرار، الأخرى المستخدمة على نطاق واسع في الأعمال التجارية على أساس عملية ديوي Dewey الكلاسيكية، هما: تقنية المجموعة الاسمية وتقنية دلفي Delphi.

تقنية المجموعة الاسمية:

تواجه الاجتماعات وحهاً لوجه أحياناً احتلالاً في المشاركة بين الأعضاء. وهناك بعض الناس يهيمنون على المناقشة والبعض الآخر صامتون نسبياً؛ حيث تشمل الأسباب الشائعة عدم المساواة في الوضع التطبيقي، وبقاوت مستويات الفائدة بين أعضاء المجموعة. لأي سبب من الأسباب، يمكن لقائد الاجتماع التغلب على هذه المدخلات غير المتوازنة من خلال تطبيق تقنية المجموعة الاسمية لصنع القرار. ويمكن تكييف هذه العملية للاجتماعات الافتراضية، وكذلك إذا كانت المشاركة غير المتوازنة عرضاً.

وعند استخدام تقنية المجموعة الاسمية، يوجه رئيس الاجتماع كل مشارك لإبشاء قوائم منفصلة للمزايا والعيوب المرتبطة بالمشكلة والحلول قيد المناقشات والتي يتم نشرها، بحيث يمكن لأي شخص أن يراها، إما في العرفة التي جُمعت فيها المجموعة أو في غرفة افتراضية، مثل لوحة الإعلانات الإلكترونية، ثم يتم توجيه الأعضاء للعمل مرة أخرى لترتيب جميع المزايا والعيوب من أعلى إلى أدنى أولوية. بعد ذلك، يتم تجميع قائمة رئيسية، و يمكن للمشاركين بعد ذلك مناقشة القضية استناداً إلى المعلومات المقدمة في القائمة الرئيسية عندما تتسع المجموعات هذه الإجراءات، فإنها تولد أساساً للنقاش الجماعي الذي يعكس كل رأي للمشاركين، والتي تم تطويرها بشكل فردي من خلال العمل بصورة فردية.

لهذه التقنية العديد من المزايا التي يجب على المدير النظر فيها عند التخطيط لاجتماع، واحد منها هو أنه يمكن لجميع المشاركين التعبير عن آرائهم، دون تحويف من أعضاء مجموعة قوية أو صاحبة فإن الإجراء يصمم أيضاً اتباع كل خطوة في عملية حل المشكلة العقلانية. وأخيراً، فإنه يمكن توفير الوقت؛ لأن المشاركين في الاجتماع يمكن أن يولدوا القوائم الأولية قبل الاجتماع؛ فإنه يدمج مزايا كل من الإبداع الجماعي والابتكار الفردي، حتى ولو كان المشاركون معاً^(٢٥).

تقنية ديلفي Delphi:

تعد تقنية دلفي عملية جماعية وفريدة لحل مجموعة مشكلات، والتي لا تتطلب القرب الفعلي لأعضاء المجموعة وكانت هذه التقنية مفيدة، عندما يكون أعضاء الفريق مشتتين جغرافياً أو أن جداولهم تحول دون وقت اجتماع مشترك، فإنها تستخدم عادة مع اجتماع محصص للخبراء ومع مجموعات افتراضية لا تجتمع إلا إلكترونياً.

تستخدم دلفي استبياناً أولياً يثير آراء وخبرات المشاركين حول موضوع ما، ومحدد جمع هذه الآراء، يتلقى جميع أعضاء المجموعة استبياناً ثانياً يدرج مساهمات الآخرين، ويطلب من جميعهم تقييم كل فكرة باستخدام عدة معايير محددة، ثم يتبع هذه الخطوة استبيان ثالث يقدم تقارير عن الجولة الثانية، ومتوسط التقييم وأي توافق في الآراء، ويقوم المشاركون بعد ذلك بمراجعة تصنيغاتهم السابقة بالنظر إلى المتوسط أو المتوافق. ويشمل الاستبيان النهائي جميع التقييمات، والإجماع والمشاكل المتبقية.

أما عن مزايا تقنية دلفي Delphi، أنها لا تتطلب القرب البدني وأنها تسيطر على بعض المساوئ المحتملة لقرارات المجموعة وجهاً لوجه، فإن الشخص الأكثر صخاً أو أعلى مركزاً، لا تتوفر لديه فرصة للسيطرة على المجموعة؛ لأن تعليقات الجميع مجمعة. أيضاً، يمكن للمنسق ضمان عملية صنع القرار، حيث لا تحذف أي خطوات حاسمة أو تجاهل التعليقات الهامة.

باختصار، ينبغي للمدراء أن يتبعوا شكل صنع القرار المحدد مسبقاً، لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في اجتماع المجموعة. وستساعد مجموعة من العوامل، بما في ذلك ما إذا كان

الاجتماع وحها لوجه أو إلكتروني، المدير على تحديد الشكل الأفضل، وقد تتساءل. أي من الأشكال الثلاثة المذكورة أعلاه ستنتج فراراً متفوقاً؟ وقد أحرث بعض البحوث في محاولة للإجابة على هذا السؤال، ولكن النتائج تشير إلى أن جودة القرارات هي أعلى عموماً مع أي من الثلاثة عملية حل المشكلة العقلانية لديوي Dewey: تقنية المجموعة الاسمية، أو دلفي Delphi، أكثر من عدم اتباع شكل معين وتحرى المناقشة بحرية^{١٧} لذا، بحسب على المدراء النظر في تنسيقات صنع القرار لتحقيق أقصى قدر من فعالية المجموعة.

ملخص:

الفريق اليوم هو تكوين شخصي مشترك، واجتماعات الفريق لها مزايا وعيوب، بما في ذلك تقنيات الفريق مع المدراء يجب أن تكون مألوفة وللاستفادة من الاجتماعات على نحو فعال، يلزم استعراض عدد من حالات الطوارئ؛ فإن الهدف الأول والأكثر وضوحاً الذي يواجهه المدير هو الهدف المعلن إذا كان الهدف هو قرار مبرمج لا يشمل الالتزام به أية مشكلة، قد لا يكون هناك حاجة للاجتماع.

وبمجرد أنه يقرر أنه ينبغي عقد اجتماع، فمن المهم النظر فيما ينبغي أن يحضر. وتتضمن معايير اختيار أعضاء الاجتماع عدد المدعوين الذين يمثلون مصالحهم، ومعارفهم وسلطتهم وقدراتهم في الفريق.

وبعد ذلك، يجب على المدير اتخاذ ترتيبات الاجتماع السابق، وهي تتضمن تحديد ما ينبغي إدراجه في جدول الأعمال وإدراج مواد إضافية، وإذا كان الاجتماع وحها لوجه، يجب على المدير أن يقرر الترتيبات المادية، بما في ذلك الجلوس للاجتماع قد يؤدي التغاضي عن أي من هذه الأسئلة إلى إغفال يقلل من فعالية الاجتماع.

بعد إعداد الترتيبات، يحتاج المدراء إلى اختيار الأسلوب المناسب للقيادة والمجموعة والموضوعية واختيار نمط القيادة المناسبة يساعد في اختيار شكل؛ حيث إن قيادة فريق المشروع تدعو إلى مهارات خاصة.

ويعرض هذا الفصل ثلاثة أشكال لصنع قرار الاجتماع: نهج حل المشكلة العقلاني، وتقنية المجموعة الاسمية، وتقنية دلفي (التي يمكن استخدامها للاجتماعات الافتراضية أو أعضاء المجموعة المشتتة جغرافياً)، ولكن من هذه المناهج نقاط القوة والتحديات الكامنة.

وبعض البطر عن الشكل، يمكن أن يحدث خلل أثناء الاجتماع، ولكن يمكن منعه إذا اتخذ المدير الاحتياطات، بما في ذلك التحدث إلى المعطلين المحتملين في وقت مبكر أو التخطيط لأنشطة خاصة لهم خلال الاجتماع ومجرد حدوث انقطاع، يمكن للاتصال الإستراتيجي السيطرة عليه.

وأخيراً، فإن مسؤولية المدير كرئيس للاجتماع تشمل متابعة ما بعد الاجتماع، وقد تتخذ هذه المتابعة شكل محاضر اجتماع تقليدية أو مذكرة قصيرة، أو بريد إلكتروني وجهد لضمان الوفاء بالالتزامات المختلفة. كما أن التقييم الرسمي للاجتماع، يساعد على تحديد السل التي يمكن بها تحسين الاجتماع المقبل.

وهناك ثلاثة اعتبارات أخرى رئيسية عندما تلتقي الفرق الافتراضية عبر التكنولوجيا. أولاً، يجب على المدراء بذل جهود إضافية لبناء علاقات الفريق، والتي سوف تؤدي ثمارها في زيادة الثقة والالتزام والإبتاحية. ثانياً، يجب على المدراء توفير التدريب في التنوع الثقافي، لبناء وعي الفريق الظاهري من اختلافات أسلوب الاتصال في الكتابة والتحدث. ثالثاً، يجب على المدراء تعظيم المبادئ التكنولوجية التي يجب على فرقهم الافتراضية أن تؤديها، سواء اجتماعات الفرق عن طريق البريد الإلكتروني، أو مؤتمر عن بُعد، ودعم التكنولوجيا الكافية أمر حتمي.

حالات للمناقشة في مجموعات صغيرة:

الحالة ٤-١: الفرق والتكنولوجيا:

كان الفريق الأخضر متحمساً، حيث تم اختيار تحليله لمشاريع الاستثمار الأخيرة لشركة بدلاً مما قدمته فرق الأزرق والأحمر مرة أخرى. للمرة السادسة على التوالي، والمناقشة من بات أفكار الرئيس التنفيذي روجر كانون Roger Cannon، كانت تحدث لمدة ثلاث سنوات. مرة واحدة كل ربع سنة، كان يتعين على الفرق تحليل المشاريع قيد البطر وتقديم تحليلها وتوصياتها لمساعدة الإدارة وأي أعضاء مجلس الإدارة الذين يراعون في الحضور، وحيث كن المدراء والرؤساء متواجدين في أحد المنتحعات للاحتفال بنتاج الشركة الفصلية. لذلك، تم إنحار العروض عن طريق الفيديو من الشركة إلى موقع المنتجع. كانت الفرق تنافسية إلى

حد ما في السنة الأولى والنصف، ولكن بعد ذلك كان الفريق الأخضر يهيمن على المنافسة والمكافأة؛ إحارة لمدة ثلاثة أيام في منتجع في دسطين Destin بولاية فلوريدا Florida.

أصبح أعضاء الفريقين الآخرين غير راضين، ويبدو أن أعضاء الفريق الأحمر قد تخلوا عن أنفسهم، وتحولوا إلى تحيل هامشي وعرض قصير. فبدلاً من تحرير الحالة التعاويية والإبداعية، فقد اتحدت المنافسة معطفاً للأسوأ، وحلقت العداء وقمعت الاتصال بين المجموعات. وقد لاحظ روجر Roger أن الاتجاه بعيداً عن تحليل النقاش والتفاوض مع بعضهم البعض، لكنه لا يريد أن يفسر في مكافأته للتميز المنافسة التي شعر بها، قد عززت إلى حد كبير نوعية القرارات الاستثمارية الرأسمالية للشركة.

قبل إنشاء المسابقة، كان التحليل مجموعة كبيرة واحدة، كانوا يحادلون حول أفضل طريقة لتحليل مشاريع الشركة، والنوصل لأفضل قرار. أراد روجر Roger التمتع بفوائد كلا النظامين، ولكن تساءل عما إذا كان ذلك ممكناً نظراً للحالة الراهنة.

الأسئلة:

- ١- هل كانت المنافسة فكرة جيدة؟ ما هي الفوائد والعيوب؟
- ٢- كيف يؤثر استخدام تكنولوجيا التداول بالفيديو على مواقف المشاركين تجاه الفرق الأخرى وفريق العمل بشكل عام؟
- ٣- لنفترض أنه تم تعيينك كمستشار اتصالي، مع مهمة الخروج مع نظام مكافأة التميز، ولكن تحنب المشاعر السلبية والإحباط، ما الذي سوف تعبره؟

الحالة ٤-٢: العلاقات الإقليمية:

جيرى بليز Jerry Blaire هو المدير الإقليمي لأحد متاجر التحرئة ضمن سلسلة وطنية للإلكترونيات. هذا الامتياز لديه أكثر من مائتي متجر مملوك محلياً في جميع أنحاء شرق الولايات المتحدة. والمدير الإقليمي، بليز هو المسؤول عن المنطقة الحصرية التي يوجد فيها ثمانية مخازن بالإضافة إلى تدكير الدولة، التي لديها ستة مخازن أخرى.

المدير الإقليمي هو حلقة الاتصال بين صاحب مدير المحارر ومكاتب الشركات في بوسطن وتشمل المسؤوليات مراقبة المحارر الفردية لضمان الحفاظ على أحكام الامتياز، والتعامل مع أي شكاوى من المدراء، واتخاذ أوامر المنتج، بما في ذلك المنتجات الجديدة وإدارة برنامج الإعلان الإقليمي.

بليير Blaire كان مع هذه الشركة لمدة سبع سنوات. وقبل ذلك، كان يعمل مع متحر الترفيه المرلي لمدة ثلاث سنوات بعد أن حصل على درجة في التسويق.

وهو المسؤول عن تسييق الحملة الإعلانية لجميع المحارر الأربعة عشر في المنطقة. فإن جزءاً كبيراً من الحملة ينطوي على ساعات التخزين، والتي كانت تقليدياً من الساعة ١٠ صباحاً إلى ٨ مساءً من يوم الاثنين حتى يوم السبت فإن الحد الأدنى لعدد الساعات التي يتطلبها المكتب الوطني هو ٤٠ ساعة في الأسبوع، بيد أن العديد من المدراء كانوا يصعطون مؤجراً على تغيير ساعات المحارر، وخاصة ساعات من مناطق وسط المدينة، فإنهم يحافظون على أن عملهم هو الحد الأدنى بعد الساعة ٦ مساءً، لذلك يودون أن يعلقوا في وقت سابق. وفي الوقت نفسه، محارر الصواحي تريد أن تبقى مفتوحة في وقت لاحق؛ لأنها تفعل المزيد من الأعمال في المساء ووفقاً لأحكام اتفاق الامتياز، يجب على جميع مخزن المنطقة، الحفاظ على ساعات المحل نفسه. والمشكلة هي الحصول على المزيد من الاهتمام من مديري المحارر، وهو موضوع متكرر للمناقشة مع بليير أثناء ريارته. قرر بليير أن يكون الاجتماع لجميع المدراء، حتى إنه يمكن التحليل المنهجي لمشكلة ساعات المخزن.

الأسئلة:

- ١- أي نوع من أسلوب القيادة يجب أن يستخدمه بليير Blaire في هذا الاجتماع؟ ولماذا؟
- ٢- ما شكل الاجتماع الذي توصي به؟
- ٣- ما هي المشاكل الخاصة التي تتوقعها لهذا الاجتماع؟
- ٤- ما هي الترتيبات الأولية ذات الأهمية الخاصة لهذا الاجتماع؟
- ٥ هل تعتقد أنه من الجيد أن يكون بليير Blaire اجتماعاً، أم أنه يجب أن يحدد هذا القرار حول الساعات بنفسه؟

الحالة ٤-٣: الحفاظ على موضوع الاجتماع:

كان قسم معالجة البيانات في شركة Waith للتصنيع لتنفيذ نظام معلومات الإنتاج المحوسبة الحديدية في مصنع ماديسون Madison الجديد. وتم تقسيم المشروع إلى قسمين. الأول هو تركيب شبكة حاسوبية حديدية في المصنع، ووضع برامج جديدة لقواعد البيانات، والثاني هو ربط شبكة المصنع مع شبكة الشركة. حتى تستطيع جميع الإدارات الوصول إلى تقارير الإنتاج

كان ألونزو مندوزا Alonzo Mendoza هو محلل النظام المسؤول عن تطوير وتنفيذ المشروع، وكانت جانيت ديلورا مبرمجة رئيسية تحت مندورا، تعمل على الجانب الخاص بالمصنع للمشروع، وكان بيل سايج مبرمجاً آخر مسؤولاً عن شبكة الإنترنت ينظم مندورا سلسلة من اجتماعات الحالة الاسبوعية مع كل من ديلورا DeLaura وسايج Syngé، لضمان المضي في تقدم المشروع على النحو المقرر والسماح لمناقشة المشاكل الحرجة. قبل شهر من الموعد المقرر لتنفيذ المشروع، دعا مندورا Mendoza لاجتماع خاص لتطوير السلسلة الفعلية من المهام اللازمة لتحويل النظام النهائي وحل هذه الاجتماع، حددت مندورا المهام الرئيسية المتعلقة بالمشروع بكامله، الذي كان يتعين القيام به في ذلك اليوم الأخير.

ثم التمس مدخلات من ديلورا DeLaura وسايج Syngé تحدثت ديلورا DeLaura على الفور وبدأت الحديث عن العديد من المشاكل الحديدية التي ظهرت على جانبها من المشروع، قاطعها مندورا قائلاً: إن تلك المشاكل ستناقش في اجتماع الوضع العادي، منذ أن تم استدعاء هذا الاجتماع لتطوير مهام المحادثة النهائية فقط. أصبحت ديلورا مرعجة وصمتت لبضع دقائق، وقال سايج: إن لديه عدد قليل من السود لإضافتها إلى قائمة المحادثات وتمثل أول مهمتين، ثم قال: إن المهمة الأخيرة تذكرها خلال المشكلة الحالية التي واجهها في البرنامج، ثم أجاب مندورا بأن مهام التحويل فقط ستناقش في هذا الاجتماع. ولم يكن لدى ديلورا ولا سايج الكثير لقوله فيما تبقى من الاجتماع

الأسئلة:

- ١- ماذا كنت ستفعل لإبقاء الاجتماع حول الموضوع الصحيح؟
- ٢- ما هي التقنية التي قد يستخدمها مدورا لتجنب التدخل في تدفق الأفكار؟
- ٣- ما الذي كان دبلورا DeLaura وسايح Syngé يستطيعان عمله لتحسين الاتصال؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

- 1 American Management Association, AMA 2012 Critical Skills Survey accessed August 25, 2014, [http://www.amanet.org/uploaded/f2012 Critical Skills Survey.pdf](http://www.amanet.org/uploaded/f2012%20Critical%20Skills%20Survey.pdf)
- 2 Rick Casey, "The Katrina Coffee Klatch," *Houston Chronicle*, September 14, 2005, p. 1B.
- 3 H. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper and Row, 1960).
- 4 P. S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations," in *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, eds. J. B. M. Staw and L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 121-173.
- 5 Lester Coch and John R. P. French Jr., "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations* 1, no. 4 (1948): pp. 512-532.
- 6 "Korn/Ferry International Executive Quiz," n.d., accessed April 9, 2016, www.ekorn-ferry.com
- 7 Adapted from James W. Moore, *Some Folks Feel the Rain: Others Just Get Wet* (Nashville, TN: Dimensions for Living, 1999). Used by permission. All rights reserved.
- 8 Richard H. Hall, *Organizations*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), p. 180.
- 9 M. E. Gist, E. A. Lucks, and M. S. Thylor, "Organizational Behavior: Group Structure, Process, and Effectiveness," *Journal of Management* 13, no. 2 (1987): pp. 237-257.
- 10 I. L. Janis, *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).
- 11 G. Moorhead, R. Ference, and C. P. Neck, "Group Decision Fiascoes Continue: Space Shuttle Challenger and a Revised Groupthink Framework," *Human Relations* 44, no. 4 (1991): pp. 539-550.
- 12 J. Hensley and G. Griffin, "Victims of Groupthink: The Kent State University Board of Trustees and the 1977 Gymnasium Controversy," *Journal of Conflict Resolution* 30, no. 4 (1986): pp. 497-531.
- 13 C. Von Bergen and R. J. Kirk, "Groupthink: When Too Many Heads Spoil the Decision," *Management Review*, March 1978, p. 46.
- 14 Robert Lowensen, *Up the Organization* (Greenwich, CT: Fawcett, 1970), p. 171.
- 15 P. Slater, "Contrasting Correlates of Group Size," *Sociometry* 21, no. 1 (1958): pp. 129-139.
- 16 J.M. Levine and R. Moreland, "Progress in Small Group Research," *Annual Review of Psychology* 41 (1990), pp. 585-634.
- 17 K. G. Stoneman and A. M. Dickinson, "Individual Performance as a Function of Group Contingencies and Group Size," *Journal of Organizational Behavior Management* 10, no. 1 (1989), pp. 131-150.
- 18 N. Shawchuck, *Taking a Look at your Leadership Style* (Downers Grove, IL: Organizational Research Press, 1978).

19. Brad Johnson "Secrets of Successful IT Teams: Socially Connected Employees," CIO, May 9, 2008, The Playoff Push section, http://www.cio.com/article12436381_staff_management/secrets-of-successful-itteams-socially-connected-employees.html.
20. Liz Hughes "Do's and Don'ts of Effective Team Leadership," WJB, Magazine of the American Business Women's Association, January/February 2004, p. 10.
21. John E. Jones, "Dealing with Disruptive Individuals in Meetings," 1980 Annual Handbook for Group Facilitators, ed. J. William Pfeiffer and John E. Jones (San Diego, CA: University Associates, 1980), p. 161.
22. D.J. Isenberg, "Group Polarization: A Critical Review and Meta-analysis," *Journal of Personality and Social Psychology* 50, no. 4 (1986): pp. 1141-1151.
23. Lawrence N. Loban, "Question: The Answer to Meeting Participation," *Supervision*, January 1972, pp. 11-13.
24. "3M Meeting Network: Articles and Advice," n.d., accessed June 12, 2006, http://www.3m.com/meetingnetwork/readingroom/meetingguide_minutes.html.
25. J. R. Hackman and C. G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration," in *Advances in Experimental Social Psychology* vol. 8, ed. L. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1975), pp. 1-50.
26. Adam Bryant, "If You Don't Know Your Co-Workers, Mix Up the Chairs," *The New York Times*, July 29, 2012, Sunday Business section, p. 2.
27. Global Workplace Analytics report: September 2013 <http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommunicationsstatistics>.
28. Rathlana V. Chhay and Brian H. Kleiner, "Effective Communication in Virtual Teams," *Industrial Management*, 55, no. 4 (2013): pp. 28-30.
29. Ibid.
30. G. R. Berry, "Enhancing Effectiveness on Virtual Teams," *Journal of Business Communication*, 48, no. 2 (April 2011): pp. 186-206. doi:10.1177/0021943610397270.
31. David R. Weibold, "Making Meetings More Successful: Plans, Formats And Procedures for Group Problem Solving," *Journal of Business Communication* 16, no. 3 (Summer 1979): p.8.
32. John Dewey, *How We Think* (Boston: D. C. Heath, 1910).
33. Alexander F. Osborn, *Applied Imagination* (New York: Scribners, 1957).
34. Marvin E. Shaw, *Group Dynamics*, 3rd ed. (New York: McGraw Hill, 1981), p. 57.
35. Andre J. Delbecq, Andrew H. Van De Ven, and David H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975).
36. Robert C. Frifmeyer and Irving M. Lane, "Quality and Acceptance of an Evaluative Task: The Effects of Four Group Decision Making Formats," *Group and Organizational Studies* 9, no. 4 (December 1984): pp. 509-529.

الفصل الخامس

إعداد وتقديم العروض

عادةً ما يستغرق مني إعداد خطاب مرنجل واحد أكثر من ثلاثة أسابيع

- مارك توين Mark Twain، كاتب هزلي وروائي أمريكي.

أدرك المدراء اليوم الأهمية الفائقة لمهارة العرض في كثير من المواقف فقد يتم استدعاؤهم في أي وقت لتقديم تقرير عن منتج ما أو تقرير عن حالة التسويق، أو تقرير إقناعي لإقناع الإدارة العليا بقبول تصميم منتج جديد أو تقرير مالي، أو خطاب بعد العشاء لتكريم الفائز في حملة لتوفير التكاليف.

ولأسباب عديدة، من المرجح أن تنمو قيمة الكفاءة في الحديث التقديمي 'أولاً، بينما تصبح المنظمات أكثر تعقيداً، يتم عادة استدعاء المدراء لتقديم مقترحات وتقديم تفسيرات كذلك لعدد كبير من الأشخاص. ثانياً، أصبحت المسجات والخدمات أكثر تعقيداً، وقد يحتاج الجمهور شروحات تفصيلية تتعلق بوظائفهم وحسب تصميمهم.

بغض النظر عن الموضوع، فإن العرض الرسمي هو شكل هام من أشكال الاتصال. يتم تقديم العرض عادةً أمام مجموعة من صانعي القرار بشأن موضوع مهم. ومن الضروري أن يكون لدى صانعي القرار معلومات مفهومة وفي الوقت المناسب". ولكي يكون المدراء مؤثرين في مثل هذه العروض، فإنهم يحتاجون لفهم إستراتيجيات أساسية. ولمساعدتك في مواجهة هذه التحديات، يشرح هذا الفصل خطوات في تخطيط وتنظيم وتقديم العروض الرسمية.

بعد تقديم إستراتيجيات عامة لتقديم العروض الرسمية، يوضح هذا الفصل طرق النجاح في موقفين خاصين. الحديث لوسائل الإعلام، وعروض الفريق. ويختتم الفصل بتحديد إستراتيجيات لتنظيم وتقديم العروض غير الرسمية والعروض المرتجلة، سواء في اجتماع أو على منصة أو في مناسبة اجتماعية. إذا وجدت نفسك في دائرة الضوء، فبث تحتاج إلى التألق. إن معرفة كيفية تحليل الجمهور وترتيب أفكارك وتوصيل رسالك بثقة، لن يضمن وصول وجهة نظرك فحسب، ولكن أيضاً سوف يعزز صورتك المهنية.

خَطُّطُ لِلْعَرْضِ الْخَاصِّ بِكَ:

عند البدء بالتشكير في عرضك الرسمي، خذ في اعتراك الهدف من العرض ومدة الحديث والجمهور المستمع.

الهدف:

الخطوة الأولى للتخطيط لعرض مؤثر هي إدراك الهدف من العرض الهدف من عروض الأعمال عموماً هو إما الإعلام، الإقناع، أو الدعوة لاتحاد إجراء بعض العروض يكون لها عدة أهداف، على سبيل المثال، عند تقديم ممثل لإدارة مبيعات هندسية، عرضاً لتصميم منتج لمجموعة إدارة هندسية كعميل، فقد يكون لديه هدفان: سوف يحاول إقناع المستمعين بخصائص المنتج التقنية، وإقناعهم بشراء المنتج.

في بعض المواقف يمكن إدراك الهدف بسهولة، بينما قد يكون الهدف معقداً في مواقف أخرى. فإن بعض الشيء، سبب أن المتحدث والمستمعين لديهم أهداف مختلفة. مثلاً، قد يريد المستمع معرفة الموقع الأكثر فعالية من حيث التكلفة لمصنع جديد، بينما قد يرغب المتحدث في قبول الجمهور لموقع معين له حاجة خاصة للتسمية الاقتصادية. هذا ما يريد المستمع سماعه بينما المتحدث يريد إقناعه بعكس ذلك.

قد يتغير الهدف كذلك ضمن المجموعة.

تخيل مجموعة من المستمعين تتكون من خمسة أفراد مكونة من نائب الرئيس ومشراف الإنتاج ومدير مالي ومدير تسويقي ومدير عام، وافترض بأنهم كانوا يحضرون عرضاً يقارن النجاح النسبي لمنتجات تم تقديمها في السوق؛ لاختبارهما منذ ثلاثة أشهر، ما هو النجاح النسبي لكل مستمع منهم؟ كل شخص منهم سوف ينظر للمنتجات بانطباع مختلف بسبب اختلاف المسؤوليات الوظيفية

توقف وفكر

- ١- حاول أن تفكر في رسالة من إحدى منظمات الخدمة العامة التي شاهدها موحراً على شاشة التلفزيون أو سمعتها في الراديو. في حين قد يكون العرض الأساسي لها الإحراج، هل يمكنك تحديد أي عرض آخر؟
- ٢- ما رأيك في أن مقدم الرسالة كان يحاول تحقيقها؟

لهم. فمدير التسويق قد يفكر في حصتها السوقية، بينما المدير المالي قد ينظر فقط لعامل التكلفة للمنتج. فأَي من هذه المعلومات من المفترض أن يؤكد عليها المتحدث؟

كما أن قوة ومكانة أعضاء الجمهور يمكن أن تؤثر أيضاً على الهدف العام. فوجهة نظر عضو من الجمهور قد تختلف جريئاً عن آخر، لكن العضو الأكثر تأثيراً يمكنه سريعاً التأثير في بقية الأعضاء الأقل تأثيراً. ففي المثال السابق قد يقول نائب الرئيس بكل بساطة: إن أهم اعتبار هو التوسع في خدمات الإنتاج التي بتطبيقها المستحسين الحديدين فحاًة، تعبير تعريف الجاح النسبي مرة أخرى. على الرغم من أن هدف إعلام الجمهور ظل كما هو، فإن المعلومات المطلوبة لتحقيق الهدف تم تشكيلها من قبل الجمهور نفسه.

أفضل طريقة لضمان وضوح الهدف هي كتابته. فهذه الطريقة لن تحرك فقط على التفكير وتحديد هدفك، لكن العبارة المكتوبة قد تقدمها لرميل لك أو إلى أعضاء الجمهور المحتملين لمعرفة رد فعلهم أو شيء من هذا القبيل. ستساعدك ردود الفعل على تحديد الهدف بوضوح وبدقة. شكل (١-٥) سيساعدك في كتابة العرض. فقط قم مرة الفراعات.

حالما تحدد هدفك بوضوح، فأنت مستعد للخطر في التكلفة والوقت لتحديد الثمن الذي يمكن تبريره. فقد يستهلك عرض واحد من خمس دقائق مئات الساعات من العمل وآلاف الدولارات في التكلفة، بينما لا يتطلب بعضها سوى القليل من المحهود. وكما هو الحال مع أي اتصال إداري، فلاند للمدير أن يتخذ قرارات إستراتيجية حاسمة.

أريد أن أحرك...
(المحتوى)
لذا فإنك سوف
(الهدف)

شكل (١-٥) الهدف من عرضك

طول مدة العرض:

في بعض الأحيان، لا خيار للمدراء هنا. كما هو الحال عندما يتم منحهم وقتاً محدوداً للتحديث خلال اجتماع أو مؤتمر. وفي مثل هذه الحالات، فمن الأهمية البقاء ضمن المهلة

المحددة. وقد يستمع الأشخاص إلى عدد من هذه العروض. وعندما يتجاوز العديد من المتحدثين حدودهم الرمية، يصبح الجمهور أقل تقبلاً لمقترحات المحالفين، ويصح الهروب هو كل ما يمكن التفكير فيه.

حتى عندما يُعطى المتحدثون بعض الخيارات حول طول فترة العرض التقديمي، فإن معظمهم يجعلها طويلة جداً بدلاً من أن تكون قصيرة جداً. نذكر أنه من الصعب إبقاء انتباه الكبار بعد عشرين دقيقة ويقسم العرض إلى أجزاء رئيسية عندما يتجاوز الخمس عشرة دقيقة باستخدام المراجعات والأسئلة والرسومات. وقد قال أحد المتحدثين الأكثر إلحاحاً في التاريخ، وهو الرئيس فرانكلين ديلاو روزفلت، إن الشخص عند تقديم العرض يجب أن يكون صادقاً، أن يكون موجزاً، وأن يجلس".

وليس من الضروري فهم المستمعين مادامت فترة العرض مستمرة ولأن المتحدث يتكلم لمدة ساعة، فهذا لا يعني أن المستمعين قاهمون. ومن أجل تحسين الفعالية، يُرحى مشاهدة الجمهور لردود الفعل اللفظية وغير اللفظية لتقييم مدى فهمهم^(٤). فإن هذه التعليقات ربما تشير إلى أنه من الأفضل الحفاظ على العرض التقديمي القصير، وسوف يطلبون ذلك إذا كانوا يريدون معرفة المزيد.

تحليل الجمهور:

في نفس الوقت الذي يحلل فيه المدراء الفعالين مجرى الحديث، يقومون بتحليل المستمعين. وفي كثير من عمليات الاتصال، يمثل الناس بطبيعة الحال إلى أن يصبحوا أذنيين. وبالتالي، يمكن للمتكلم أن يركز على مصالحه ونسى الجمهور وقد توصلت مجموعة من الخبراء الاستشاريين في العروض الشفوية إلى أن المدراء غالباً ما يعدّون رسائل، ولكنها تفشل في أن تخر المستمعين عما يريدون أو يحتاجون إلى سماعه، بل يركزون بدلاً من ذلك على اهتمامات المتحدث^(٥).

ويتم إعداد العروض الأكثر إلحاحاً مع جمهور معين في الاعتبار، ويتم تنظيمها لتناسب مع معارفهم، والمواقف، وما يحبونه وما يكرهونه ويتم تقديم العديد من العروض الفية بشكل جيد، لكنها تفشل لأن المتحدثين لا يتوقعون رد فعل الجمهور.

وعلى الرغم من أن تحليل الجمهور هو جزء من استعداد ما قبل العرض، إلا أن المتحدث أيضاً يجب أن يكون على استعداد للتحليل الفوري. وأثناء التقديم، يمكن تعديل العرض ليعكس عوامل الجمهور غير المتاحة مسبقاً. على سبيل المثال، سوف تحتاج إلى تغيير العرض التقديمي إذا وجدت أن صانع القرار الحاسم الذي يحتاج إلى معلومات خاصة قرر في آخر لحظة حضور العرض التقديمي. ومع ذلك، عندما يسبق العرض التقديمي تحليل عميق للجمهور، قد لا يتطلب الأمر سوى القليل من التعديلات في اللحظات الأخيرة.

توقف وفكر

استرح الوقت الذي كان عليك فيه إيصال الرسالة نفسها إلى جمهورين مختلفين. على سبيل المثال، قد يكون لديك اصطدام أثناء قيادة السيارة وينبغي الآن أن تخبر كلا من والدتك ووكيل التأمين الخاص بك، كيف يمكنك إيصال الرسالة لكل مستمع؟

وقد تم تصميم ورقة عمل تحليل الجمهور المقدمة في نهاية هذا الفصل لمساعدتك في تحليل الجماهير. فبعد الإجابة على جميع الأسئلة، قد يكون من المفيد أن نسأل شخصاً آخر للرد عليها أيضاً، لمقارنة الإجابات. وهذه التغذية الراجعة لها أهمية خاصة أثناء العرض؛ فهي حاسمة ولكنها بالكاد معروفة لدى الجمهور.

وإذا كنت تعرف الجمهور جيداً، فقل: إن العرض الداخلي من خلال التحليل ليس أمراً ضرورياً. وعلى سبيل المثال، قد يحتاج المدقق الداخلي الذي يقدم تقريراً ربع سنوي إلى مجلس إدارة البنك إلى تحليل منفصل كل ربع سنة. ومع ذلك، فإن المراجعة الدورية للجمهور قد تساعد المتحدث على تذكر بعض سماته الشخصية، وقد يكون من السهل أن ننسى أن المصالح والمعرفة التقنية أو المواقف تختلف من عضو مجلس إدارة إلى آخر، وبالتالي فإن تحليل الجمهور السريع يساعد على إعادة توجيه المتحدث.

نظم عرضك التقديمي:

الخطوة الثانية هي تنظيم العرض، وكن عرض له بداية ومحتوى ونهاية. وهذه الأجزاء الثلاثة الرئيسية ستناقش لاحقاً ومع ذلك، سوف يحدد الهدف الخاص بك والجمهور كيفية هيكلة العرض الخاص بك إلى حد كبير.

المقدمة:

تعد المقدمة هي الجزء الأكثر أهمية من العرض، فينبغي أن يبدأ العرض بجملة تلفت انتباه الجمهور غالباً، سوف يبدأ المتكلم بالفكاهة أو الملاحظات المضحكة. واعتماداً على أهمية رسالتك، قد لا تكون هذه الافتتاحيات البالية مناسبة.

وإن كان شائعاً، فإن المتحدث نادراً ما يبدأ باعتذار، وعند البدء بـ 'أنا أعلم أنك لا تريد أن تكون هنا' أو 'أنا أدرك أن هذا الوقت متأخر' أو 'أنا لست أكثر من متكلم'. فقليلاً ما تعزز من مصداقية المتحدث وربما تؤثر على تصور الجمهور. وبدلاً من ذلك، ابدأ العرض مع بيان إيجابي له تأثير، ويتم سرد إستراتيجيات للحصول على انتباه جمهور الأعمال فيما يلي:

- جملة البداية: إذا استمرت تكاليفنا في الزيادة على مدى الخمس سنوات المقبلة بمعدل ما كانت عليه في الخمس الماضية، سيكون علينا وضع سعر يفوق ١٥٠ دولاراً لأرخص قميص لدينا. اليوم، سوف أقدم أربع إستراتيجيات لتقليل التكاليف في

- حملة افتراضية: ماذا سيحدث لو لم يعد بإمكاننا الحصول على القصة التي نحتاجها لإنتاج عينة إكس واي ١١٥ (XY115) سوف أجد بديلاً مناسباً لذلك المعدن

- قصة أو بعض الأحداث التاريخية: قبل ثماني سنوات فقط من هذا الأسبوع، اشترينا قسم بوردين، وكان أول عملية الاستحواذ الرئيسية الأولى لنا. وهذا العرض سوف يستعرض التقدم المحرز في مشترياتنا.

سؤال بلاغي: ما معدل التصحم في عام ٢٠١٨؟ سوف تستمر مشكلة الطاقة؟ سيقدم هذا العرض الأسباب التي تجعلنا نحتاج إلى خطة تقدير السوق.

الإشارة إلى بعض الأحداث الحالية. في يوم الثلاثاء ١٩ فبراير، اندلع حريق كيميائي في Millville أسفر عن مقتل خمسة أشخاص وإصابة خمسة عشر آخرين ولتجنب هذا النوع من الكوارث في عملياتنا، ف نحن بحاجة إلى زيادة ميراييتنا للتدريب على السلامة.

اقتباس. وفقاً لما ذكره المدير الوطني لوزارة الصحة: المشكلة الصحية رقم واحد اليوم هي إدمان الكحول؛ فواحد من كل عشرة أمريكيين لديه مشكلة الشرب، وهذه المشكلة الخطيرة تمثل أحد الأسباب العديدة لحاكتنا لبرنامج مساعدة الموظفين.

- حكاية شخصية: في يوم ما، كنت أتحدث إلى إحدى عميلاتنا، وعندما قالت بأن السبب في إبقاء تعاملاتها السكية هيا فلأن لا شيء يتغير أبداً. جعلني ذلك أفكر بسمعتنا في الاقتصاد الفوضوي، ولكسي بدأت أيضاً أتساءل عما إذا كنا قد أصبحنا راكدين

أياً كانت الإستراتيجية المختارة، فإن هدف المتحدث الأول هو تطوير افتتاحية ديناميكية وحادة للاهتمام^٢، وسيصط بحاجها بعمق بنية العرض التقديمي. بعد ذلك، يجب على المتكلم أن يذكر بوضوح الهدف (إعلام، إقناع، سبب العمل، إلهام، إدخال، تهينة) والموضوع. حتى لو تم الكشف عن الهدف الخاص بك والموضوع على جدول الأعمال أو من قبل مشرف الاجتماع الخاص بك، فإن إعادة ذكرها في المقدمة فكرة جيدة لتجنب الالتباس.

وتشير مناقشة الاستماع في الفصل (٩) إلى صعوبة الحفاظ على الانتباه لفترة طويلة من خلال إخبار مستمعيك بما تنوي قوله ولماذا، فإليك تشجيعهم على بذل الجهد، وبنالتي فإن الجزء الثالث من المقدمة الخاصة بك يجب أن يحلق الدافع للجمهور للاستماع. يشرح المتحدث للجمهور أهمية ما سيستمعون إليه وعلاقته بمصالحهم واحتياجاتهم، والخطأ الشائع هو التركيز على أهمية المحتوى للمتحدث بدلاً من ذلك، في حين أن عبارة مثل: "أنا أهتم بعمق لهذا"، قد تزيد مصداقية المتحدث؛ لأنها لا تؤدي دائماً إلى موافقة المستمعين على الاهتمام. أفضل كلمة لاستخدامها في هذه المرحلة هي "أنت" كما هو الحال في "بعد الاستماع إلى العرض التقديمي، سوف تكون قادراً على...". فإن التركيز على فوائد الجمهور سيساعد أيضاً في بناء مصداقية المتكلم ذات الأهمية الخاصة في الحديث الإقناعي. في بعض الحالات، قد يكون من المناسب أيضاً إعطاء الجمهور بعض التوجيهات المتعلقة بالمقاطعة. على سبيل المثال، قد تطلب منهم تدوين أسئلتهم وطرحها بعد انتهاء ملاحظتك. ولسوء الحظ، في الاجتماعات الصغيرة، لا يتردد الحضور في مقاطعة الأسئلة. فمن المهم عدم السماح للجمهور بالسيطرة على العرض التقديمي. من ناحية أخرى، يمكنك أن تطلب من أعضاء الاجتماع الحفاظ على الحوار طوال العرض، ويتعد المتحدثون الفعالين عن متلارمة. "أنا أتحدث، أنت تستمع" والتي تُنفذ المجموعة انتباهها وتركيزها.

وهناك قسم فرعي اختياري من المقدمة، وهو تقديم المتحدث لمُتطلبات اعتماده من قبل الجمهور. من الواضح، إذا كان الجمهور يعرف المتحدث بشكل جيد، فيمكن تجاهل

ذلك. بالنسبة للجمهور الخارجي أو الجديد، فمن المهم أن ينظروا إلى المتحدث كخير في هذا الموضوع وبالتالي، من الخطورة أن تعتمد على تقديم مدير الاجتماع لك لتحقيق هذا الهدف فبدلاً من ذلك، خلال الملاحظات الافتتاحية الخاصة بك، قد نصف البحث الذي أجرته، مدى مشاركتك في الموضوع، مسمى وظيفتك أو حتى الحكايات التي من شأنها أن تعزز مصداقيتك.

ويجب أن يكون القسم النهائي استعراضاً للنقاط الرئيسية التي سوف تتطرق لها، لأن التنوُّع بالنقاط الرئيسية الخاصة بك سيوضح هيكل العرض، ويساعد جمهورك في البقاء على المسار الصحيح، وقد ترى تعداد النقاط الرئيسية حتى يتمكن جمهورك من العد التنازلي بيسر، سستمع إليّ. وهذه المراجعة بمثابة الرابط بين مقدمة وتمر العرض التقديمي.

ويلخص الجدول (١-٥) أجزاء مقدمة العرض: افتتاحية لجذب الانتباه، وبيان الهدف، والدافع للاستماع، وأية قواعد أساسية بشأن الأسئلة / المشاركة (اختياري)، وإنشاء مصداقية المتحدث (اختياري) ومعاينة النقاط الرئيسية. بعد ذلك، سنصف إستراتيجيات لتنظيم شكر العرض التقديمي، وحيث إن غرض المتحدث يحدد شكل التنظيم، يناقش تنظيم العرض المقنع في قسم مفصل عن تنظيم العروض المعلوماتية

جدول (١-٥) أجزاء مقدمة العرض

خطوة جذب الانتباه.
بيان الهدف.
الدافع للاستماع.
تعليمات حول المقاطعات (اختياري).
مصداقية المتحدث (اختياري).
مراجعة النقاط الرئيسية.

العروض الإقناعية:

كما ذكر أعلاه، فإن الهدف من عرض الأعمال هو عموماً للإعلام أو للإقناع وينبغي تنظيم متن العرض الحاص بك وفقاً لهدفك الحاص. يوضح هذا القسم بعض الهياكل التنظيمية الأساسية للمتن من أجل عرض مقنع.

ناقش هاوول وبورمان Howell and Bormann ثلاثة أنماط، والتي توفر إستراتيجيات هادفة لحالات مقبعة: نمط حل المشكلة، تحديد القضية ثم إثباتها، والنمط التقديمي النفسي^(١).

النمط الأول: حل المشكلة، فعلاً ما يكون فعالاً في مناقشة مشكلة معقدة نسبياً، وخاصة إذا كان الجمهور يجهل الحقائق إلى حد كبير أو قد يكون معادياً للرسالة مع هذا النهج. المتنكم يقود الجمهور من خلال سلسلة من الخطوات، تبدأ بتعريف المشكلة، ثم الانتقال إلى اكتشاف المشكلة (الذي يتضمن دراسة الأسباب والآثار)، ثم تعداد وتقييم الحلول التمثيلية وعندها يصل إلى أفضل حل ويحب أن يكون المدير الذي يستخدم هذه الحطة جاهزاً بشكل حاص على جميع جوانب الوضع. وقد لا يكون الجمهور على دراية بالمشكلة وأسبابها، وسبل الانتصاف المحتملة أو حل موضوعي ومنطقي؛ فهو النمط الأكثر شيوعاً من الحجج في العروض التجارية.

النمط الثاني: تحديد القضية ثم إثباتها، بسيط نسبياً؛ حيث يبطوي على التسمية المباشرة لأطروحة مركزية مع الحجج الداعمة، وعادة ما يبدأ كل عنصر داعم بحملة خلاف أو موضوع يتبعه مباشرة الإثبات، وعادة يتكون النمط من مقدمة متنوعة بجملة أطروحة، ثم يتم توصيح ودعم كل عنصر من العناصر الداعمة، ثم يُختم العرض بملخص يكرر الاقتراح.

في حين أن نمط حل المشكلة هو النهج النمطي الاستقرائي، وحالة القضية وإثبات ذلك هو النهج الاستنتاجي، فإنه يبدأ باستساج عام ثم يبرره وهذا النهج التائي هو المناسب لتنظيم مناقشات مألوفة والكثير من الموضوعات المحدولة. والجمهور الذي على دراية بالموضوع لا يوحده لديه الحاجة إلى الاستكشاف تدريجياً وبشكل شامل؛ فإنه يُستخدم أيضاً في الدعوة، مثل إعدادات قاعة المحكمة.

النمط الثالث: النمط التقديمي النفسي، الذي يشتمل على ٥ خطوات: (١) التصاعد، (٢) الاستياء، (٣) الإشباع، (٤) التصور، (٥) الفعل. ويتطبق هذا النمط، يستخدم المدير أولاً

طريقة مناسبة تبين الصعوبات أو التوترات أو الأوضاع التي تطوي على حالة محددة تثير قلقاً مباشراً، ثم يربط المتكلم توصيته بالمشكلة، بحيث يمكن للجمهور اتخاذ القرار وفهم الاقتراح باعتباره حلاً قابلاً للتطبيق، وعادة ما يحتاج الجمهور إلى نقله عقلياً وعاطفياً. وبالتالي، ينبغي أن يركز المدير على مساعدة الجمهور على تصور كيف ستعالج الوضع، مما يدل على تنفيذ الحلول أو تقديم عينة محابية. في كثير من الأحيان، سيخفف قرار الجمهور الامتثال. وأخيراً، يجب على المتكلم أن يذكر بشكل محدد وملاموس ما يجب على الجمهور فعله أو ما يعتقده بعد الاستماع إلى العرض التقديمي. في الأساس، السمط التقديمي النفسي هو نهج حل المشكلة المناسبة بشكل مثالي، لعروض تهدف إلى الابتكار أو إحداث التغيير؛ فهو بنية نموذجية من الإعلانات التلفزيونية.

فمثلاً، عمدة المدينة يسأل مجلس المدينة عن ٣٠٠,٠٠٠ دولار إضافية في الميزانية لمعدات إزالة الثلوج، يعطي مثلاً واضحاً على النهج التقديمي النفسي وتم تقديم الطلب خلال يونيو؛ لأن الميزانية الجديدة بدأت ١ يوليو.

تذكر فبراير الماضي عندما كان عليّ إلقاء اجتماع مجلس المدينة لدينا. بسبب الثلج والجليد في الطرقات، إلى جانب أن بعضاً لم يتمكن من الوصول إلى العمل، ولم يتمكن الأطفال من الوصول إلى المدرسة، وفي بعض الحالات، كان من الصعب حتى شراء الأغراض من البقالة (تصعد).

لم يكن هذا إزعاجاً فحسب، بل كان حالة خطيرة فقد كان هناك مشكلة في الرعاية الصحية الطارئة وبحسب الحظ، لم نظراً أية حالات طوارئ. وعلاوة على ذلك، فإنه يكلف الموظفين وقت العمل وجعل مدينتنا تبدو غير فعالة، ومدير أعمال المدينة، الذي كان معنا أكثر من خمسة عشر عاماً، كان عاجزاً بشدة عن فعل أي شيء عن الوضع بسبب نقص المعدات (أند الاستياء).

يمكن حل هذه المشكلة بشراء أربعة محاريث إضافية. وقد تم تقديم هذه المحاريث بسعر خاص من التصنيع لأخير في ميسايسونس، التي لديها أكثر من عشرين عاماً من الخبرة مع محاريث الثلج. كما أنها توفر التوصيل المحلي للمحاريث وصمان لمدة ثلاث سنوات على جميع النظام الهيدروليكي، وصمان لمدة ثماني سنوات على الشفرة الرئيسة وجميع المكونات الهيكليه. ونعباره أخرى، هذا الشراء سوف يلبي احتياجاتنا لفترة طويلة.

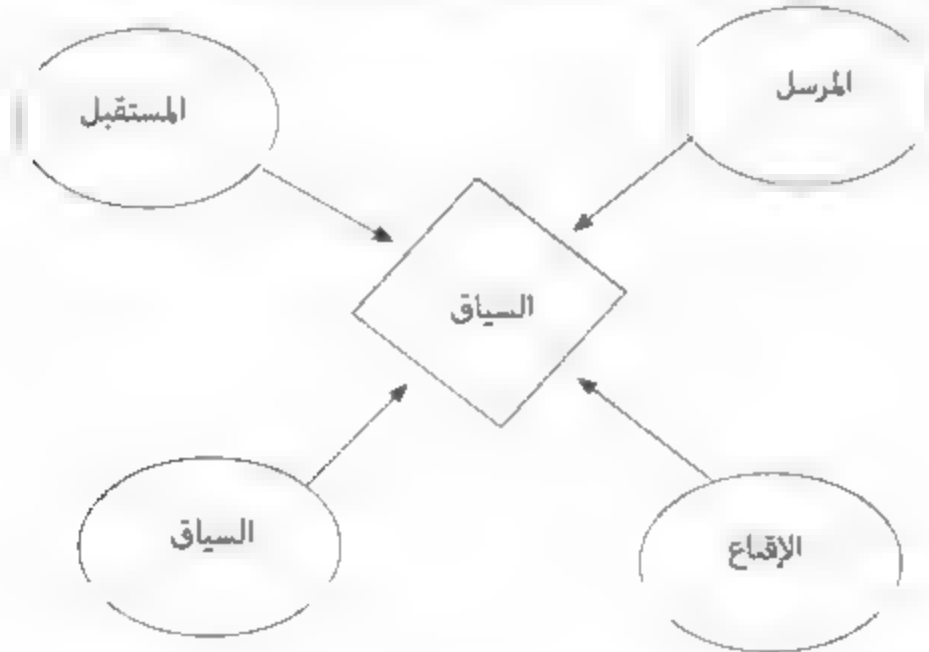
ومع هذه الإضافة وحل مشكلته إزالة الثلوج، سيُضطر إلى هذا المجلس كمجموعة تملك الرؤية والقدرة على التخطيط بعيد المدى، بدلاً من ردود الفعل على المدى القصير (نصور).

فإنني أطلب منك الموافقة على مبلغ إضافي قدره ٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي لميزانية العام المقبل؛ حتى يتمكن من شراء أربعة محاريث ثلجية أخرى. وهذا مكر أن يصبح بعد ذلك جزءاً من ميزانية معدات أعمال المدينة (فعل). وهذا العمل حل مشكلة إزالة الثلوج لدينا للعام المقبل وللسنوات عديدة في المستقبل.

متغيرات الإقناع:

كما أشارت المناقشة السابقة، تختلف المداخل الإقناعية المناسبة باختلاف المناسبات أو الظروف، ولتكون محاولة إستراتيجية حقيقية في الإقناع، يجب أن تخصص جهودك ومن ثم نجاحك لبعض المتغيرات، وتصنف هذه المتغيرات تحت تصنيف المرسل والرسالة والمستقبل والسياق (انظر الشكل ٢-٥) ^٧. وبقدم نموذج الاتصال الإستراتيجي الذي نوقش في الفصل (٢) معلومات أساسية عن كل من هذه المتغيرات. يتم وصف السياق كعامل في النموذج الأول بالطبقة الخارجية، والمرسل والمتلقي والمتغيرات الموصوفة في الطبقة لثانية من النموذج، وتظهر متغيرات الرسالة في الطبقة الثالثة.

ومن بين المتغيرات المرتبطة بالمرسل لرسالة مقبولة، والذي قد يكون المتغير الأكثر أهمية هو مصداقية المتكلم. وتشمل أبعاد مصداقية المتحدث: الكفاءة والجدارة بالثقة، التعلم والمهنة والحرية، والاستشهاد بالأدلة والموقف المطلوب (بعبارة أخرى، ما حجم التغيير في الموقف الذي يطالب به المتحدث؟). كون المتحدث مرعوباً من عدمه، قد يؤثر على النجاح في الإقناع. أيضاً، درجة التشابه بين المتحدث والجمهور، في كثير من الأحيان تؤثر على النجاح، حتى الحاذبية الحسدية قد ارتبطت بالإقناع في بعض الدراسات.



شكل (٢-٥) متغيرات الإقناع

ويمكن أن يسهم عدد من متغيرات الرسالة في نجاح أي جهد إقناعي. ترتيب المعلومات أحد تلك المتغيرات هل ينبغي أن يكون المقنع مباشراً أم غير مباشر؟ تشير البحوث إلى أن الهجوم غير المباشر أفضل عموماً للجماهير العدائية. هناك عامل آخر ينطوي على ما إذا كان الشخص يحب أن يكون صريحاً أو ضمناً في ذكر ما هو مرغوب فيه. وعلى الرغم من أن معظم الدراسات تشير إلى أن الصراحة هي أفضل عموماً، فبعض الأدلة تدعم صمبة الجماهير التي هي ذكية للغاية ومتعلمة ومألوفة مع هذا الموضوع.

هناك مسألة أخرى ذات صلة بمحتوى الرسالة، هي ما إذا كان يجب على المقنع تجاهل الخجج المعارضة أو دحضها، وعادة ما يكون من الأفضل دحضها. ويتوقع جمهور الأعمال عادة أنه من المقنع معالجة العقبات ذات الصلة. وأخيراً، خلصت معظم الدراسات إلى أن الأمثلة الملموسة هي أكثر إقناعاً من الملخصات الإحصائية؛ لأنها أكثر وضوحاً وتقديم بعض قصص العملاء. وغالباً ما يعتقد مقدمو الأعمال أن الأرقام مقنعة تلقائياً، ومع ذلك فإن حالات محددة، وقصص من العملاء غير راضين وما شابه ذلك، يمكن أن تكون أكثر إقناعاً بكثير بسبب تأثيرها العاطفي.

وبين متغيرات المستقبل يمكن للمرء أن يأخذ في الاعتبار قدرة الشخص على الإقناع ببساطة، بعض الأشخاص أكثر عرضة للإقناع من البعض الآخر. هن هناك سمات شخصية تتعلق بالسهولة أو الصعوبة التي يفتتح بها المستقبل؟ توفر البحوث إجابات غير متسقة على هذا السؤال. على سبيل المثال، تظهر بعض الدراسات أن احترام الذات يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالإقناع، في حين تظهر دراسات أخرى بأنها علاقة سلبية، وهناك تفسير محتمل هو أن بعض السمات الشخصية توفر أثراً تعزز وتحظر الإقناع. على سبيل المثال، فإن أجهزة الاستقبال الذكية ستكون أكثر قدرة على فهم الرسائل المقنعة، ولكنها ستكون أيضاً أكثر قدرة على رؤية نقاط ضعف في الرسالة والتفكير في التحركات المضادة.

إن استعداد المستقبل لقبول النداءات يعتبر عاملاً معقداً. يقوم المتحدثون الناحيون بإجراء تحليلات مكثفة للجماهير، ويخططون لعرض النداءات التي من المرجح أن تحفز مستمعيهم. يجب أن تؤخذ الديموغرافيات الجماهيرية ومستويات المعرفة والمواقف في الاعتبار عند اختيار المواد للعرض. فعلى سبيل المثال، حين يجب على المدير إقناع جمهوره

من عمال المصانع باعتماد عملية جديدة، يفسر فوائد العملية للعمال، مثل تحسين السلامة بدلاً من الفوائد التي تعود على الشركة، ومثل زيادة الربحية أو الإنتاجية. وقد يفسر الموظفون بالساعة مصطلحات الإدارة غير المألوفة مثل الكفاءة على أنها تسريح الموظفين، أو يفسرون الجودة على أنها المزيد من العمل.

وتشمل متغيرات السياق التأثيرات الأولية / الحداث، وسائل الإعلام وتأثيرات المقومة. وبشكل عام، فإن ترتيب النقاط في رسالة إقناعية (الأولى أو الثانية) لا علاقة لها بالجاح، ولكن هناك بعض الأدلة على أن التأثيرات الأولية أكثر فائدة في الموضوعات المثيرة للإعجاب، وتلك المثيرة للحدل أو المألوفة. لذلك، ابدأ بأقوى سبب لديك عند إقناع جمهور معاد. وتظهر تأثيرات الحداث بشكل أكبر في العروض غير الشيقة وغير الجدلية أو غير المألوفة، ولهذا ابدأ بأقوى سبب لديك عند إقناع جمهور متعاطف.

توقف وفكر

فيما يتعلق بالعديد من وسائل الإعلام المتاحة اليوم، تبين الحوث أن الجماهير أكثر إقناعاً في المواقف وجه لوجه، أكثر من أن يتم تصفية الرسالة من خلال وسائل الإعلام مثل المؤتمر عن بعد أو الفيديو استثناء واحد هو الكلمة المكتوبة - الجماهير تميل لتصديق ما تقرأ، سواء في الكتب، على الشاشة أو عبر الإنترنت، ولكن يبدو أن وسائل الإعلام الإلكترونية والبصرية والسمعية تكون بمثابة مادة عزلة، وقد يكون الصوت المجرد أو الصورة التلفزيونية ذات تأثير قوي، ولكن أقوى المتحدثين يفصلون المطر مباشرة إلى مستمعيهم أثناء عرض قصيتهم. تساعد هذه الظاهرة على شرح مقدار الوقت والمال والجهد الذي يقضيه المرشحون السياسيون

مقبلة العمل هي حالة إقناعية عالية المخطر. حلل إستراتيجية الاتصال الخاصة بك خلال آخر مقابلة عمل لك، عن طريق الإحانة على هذه الأسئلة حول متغيرات الإقناع الأربعة:

١ كيف عززت مصداقيتك (مرسل)؟

٢- عند الإجابة على الأسئلة، هل استخدمت نظاماً مباشراً أو غير مباشر؟ ماذا؟ (الرسالة)

٣ في أي الطرق قمبت تكيف رسالتك إلى الملقي؟ (جمهور)

٤- أين أنت، واحد من المتقدمين الأول أو الأخير الذين تمت مقابلتهم؟ كيف تعتقد أن ذلك أثر على قرار التوظيف؟ (سياق الكلام)

في السمر، والتحدث إلى الناحين بدلاً من الاعتماد فقط على التعطية الإعلامية

إن متغير السياق الأخير هو مدى إصرار الرسالة المقنعة. وعموماً، سوف تختص المؤثرات الإقناعية بمرور الوقت. وبالتالي، من أجل تحقيق أقصى قدر من الفعالية، ينبغي إرسال الرسائل المقنعة في أقرب وقت ممكن إلى نقطة اتخاذ القرار أو الإجراء، ولذلك ينفق السياسيون عادةً الجزء الأكبر من ميزانيتهم الإعلانية في الأسبوع السابق للانتخابات.

على الرغم من أنه لا يمكن لأحد أن يصف خطة مصمومة لإقناع الناس، يحب على المدراء النظر في المتغيرات التي وصفت في وقت سابق، بينما يطورون إستراتيجياتهم الإقناعية. وبقدر ما تقوم بذلك، يفترض أنك ستجد معدل نجاح الإقناع الخاص بك يزيد بشكل ملحوظ.

الإقناع الأخلاقي:

قبل التحول إلى موضوع العروض المعلوماتية، فمن المناسب النظر في أهمية اتخاذ الطريق السريع في التحدث الإقناعي، حيث يدعو الإقناع الأخلاقي المتحدث لقول الحقيقة، والحقيقة كلها، ولا شيء سوى الحقيقة. إن المتحدث المقنع الذي يصلح المستمعين، سواء عمداً أو بصورة مقصودة، سوف يفقد المصداقية ويفقد الأعمال.

وتقترح د. آن برادستريت جرينولس Dr. Anne Bradstreet Grinols، وهي أستاذة إدارة الأعمال في جامعة Baylor والمنحصة في الأخلاق، إستراتيجيات للإقناع الأخلاقي التي تقوم على تحليل الجمهور، باستخدام مصطلحات من تحليل حقن القوى؛ فإنها توصي بـ "تحديد القوى الدافعة" وراء التعبير في الاعتقاد أو السلوك الذي يدافع عنه المتكلم: ما الذي يحتاج أن يعرفه المستمعون؟ بماذا يهتمون؟ القوى الدافعة هي أسباب وحيهة لقول نعم.

ثانياً، توصي بتحديد "قوى المقاومة" التي تشكل حواجز أمام التعبير المطلوب في المعتقد أو السلوك: ما الذي يمنع المستمعين من التصرف؟ ما هي الحجج ضد التعبير التي سيحدها المستمعون مقنعة؟ قوى المقاومة هي أسباب لقول لا.

وثالثاً، توصي جرينولس بأن يروي المتحدثون المقنعون القصة التي يحتاج المستمعون إلى سماعها، من خلال تعزيز فوائد إجراء التغيير المدعو وإزالة الحواجز لإجراء التعبير المطلوب. وبالطبع، فإن القصة يجب أن تكون دائماً صادقة وتحترم المستمعين^(١)

العروض المعلوماتية:

رأينا أن المدراء يستخدمون عموماً ثلاثة أنماط تنظيمية لتطوير مجموعة عروضهم المقبوضة: حل المشكلة، وتحديد ثم إثبات القضية، والنمط التقدمي النفسي. ولكن ماذا لو كان الهدف من العرض هو وصف أو إبلاغ بدلاً من إقناع؟ في حالات الحديث المعلوماتي، فمن الأفضل لتنظيم المعلومات أن تكون في سلسلة مختلف قد يتطلب بوضوح أن يتم عرض موضوع بطريقة واحدة بدلاً من موضوع آخر، أو أن الموضوع نفسه قد يقترح أفضل نمط أو ترتيب يتم سرد بعض الاحتمالات والأمثلة من الموضوعات المناسبة لكل تسلسل فيما يلي:

- المكابية أو الجغرافية: وصف بحطيط مشاة جديدة لدينا.

- القنوات السياسية والاقتصادية: مبيعات حط متحاشا لمختلف القنوات الاجتماعية.

- الأهمية: تغييرات على حزمة مزايا الموظفين.

- التسلسل الزمني: تاريخ ومستقبل شركتنا.

- العيوب والمميزات: ممدج محتلفة من أجهزة الفاكس في السوق.

- المقارنة والتباين: حيث نقف بين المنافسين في صناعتنا.

- الهيكل والوظيفة. طبقة الإدارة الجديدة التي تضاف إلى شركتنا.

حالة نموذجية للحديث المعلوماتي، هي عندما يجب على المدير شرح إجراءات العمل أو العمليات الجديدة. قد يكون إعطاء التعليمات تحدياً الإستراتيجية الخاطئة هي ببساطة أن تقول للموظفين في إحدى المرات ما يجب عليهم القيام به، ثم تنهي حديثك بسؤال: "هل لديك أي أسئلة؟" قد يتردد المستمعون في طرح الأسئلة خوفاً من أن يبدووا غير متعاونين أو غير أذكاء. وبدلاً من ذلك، فإنهم يعودون إلى مهامهم، ومحاولة تحربة إجراء جديد وارتكاب الأخطاء. وبدلاً من أحد محاطرة بانتقاد الرئيس لهم، قد يطلبون من زميل العمل المساعدة، وهو ما يضاعف غالباً المشاكل والأخطاء.

وهناك إستراتيجية أفضل لإعطاء المعلومات، وهي استخدام. أحر، اعرض، افعل. أولاً، يشرح المدير الخطوات في الإجراء الجديد. على التقيص من الإجراء الحالي، إذا كانت المهمة

معقدة، يجب على المدير تجميع الخطوات إلى مجموعات أو مراحل. على سبيل المثال، بدلاً من وصف إجراء تتضمن اثني عشرة خطوة، يستطيع المتحدث وصف ثلاث مراحل مع أربع خطوات في كل مرحلة، وتقسيم مجموعة من المعلومات إلى مجموعات صغيرة يجعلها أحف وطأة على المستمعين. بعد إخبار الجمهور عن الإجراء الجديد، يظهر المدير للجمهور كيفية القيام بذلك، إما إظهاره شخصياً أو باستخدام نموذج. والمريد من الجماهير هم متعلمون بصرياً أكثر من المتعلمين سمعياً، لذلك المظاهرة غالباً ما تكون فعالة جداً. وأخيراً، يتيح المدير للموظفين محاولة الإجراء الجديد بأنفسهم وينبغي للمديرة تقديم ردود الفعل المتحررة والتشجيع، بينما تلاحظ جهودهم، بما أن التعزيز الإيجابي يعد حافزاً قوياً للتعلم.

أيضاً كان تقسيم الموضوع أو الترتيب الذي سيعرض به، فمن المهم أن يكون هناك خطة محددة ومطابقة وإستراتيجية لشكل العرض التقديمي، مصيف أن الانتقال السلس هو مفتاح واضح لتنظيم الخطة. يجب وجود جسر أو وصلة بين الوحدات، بحيث يمكن للجمهور متابعة تنظيم الخطة، حيث ينتقل المتكلم إلى وحدة جديدة. قد يأخذ هذا الربط شكل إعلان بسيط بأن وحدة جديدة سوف تناقش الآن. وبعد الانتقال مفيداً للجمهور، إذا كان يفسر كيف ستقارن النقطة التالية مع سابقتها. إن الانتقال الذي يبدأ بمراجعة تسعها، المعايمة يُعرف أحياناً باسم: بيان جانبوس، نسبة إلى الإله جانبوس في الأساطير الرومانية، الذي كان له وجهان. وهناك جهاز آخر هو تكرار الكلمات الرئيسية أو العبارات للتأكيد. وتظهر في الجدول (٢٠٥) أمثلة للتحويلات على أربعة مستويات من التعقيد. إن المتحدث المعلوماتي الحكيم سيستخدم التحويلات بشكل متحرر للحفاظ على الجمهور في المسار الصحيح.

جدول (٢٠٥) أنواع التقلات

الوظيفة	المثال
إظهار العلاقة بين الأفكار.	وبالإضافة إلى ذلك، أو، من ناحية أخرى، وبالمقارنة، وعلاوة على ذلك.
تعدد الأفكار.	أولاً، أن أبدأ، نقطتي الثانية هي، أخيراً، في الختام.
تلخيص الأفكار.	والآن بعد أن ناقشنا معالمها، دعونا نلتم انتباهنا إلى فوائدها
التأكيد على الأفكار.	إذا كنت لا تتذكر أي شيء آخر، يرجى تذكر هذا...

الدليل:

سواء كان العرض منه هو الإبلان أو الإقناع، فيجب أن يتصمر عرصك العملي الأدلة. فإن نوع المعلومات والبحوث المناظرة المطلوبة يعتمدان إلى حد كبير على نوعين من الأدلة المطلوبة. الحقيقة أو الرأي. والدليل على الحقيقة هو وصف موضوعي لشيء، باستخدام الأدلة التحريية دون تفسير أو حكم كما يمكن إثبات الحقيقة، أي أنها صحيحة أو غير صحيحة. والدليل على الرأي هو تطبيق التفسير والحكم بدلاً من الحقيقة.

ومن المتوقع أن يقدم المتحدثون في مجال الأعمال أحياناً كثيرة، الحقائق وخاصة الإحصاءات كدليل على النقاط الرئيسية. الجمهور يحترم المتكلمين الذين يسلمون الأرقام، ومع ذلك، تظهر البحوث باستمرار أن الحقائق المستحقة، مثل ميراث المنتج ليست مقبولة في حد ذاتها. ويمكن للجماهير أن يكون لديهم قيمة عقلانية على الرغم من اتخاذ قرارات بدلا من ذلك على أساس مشاعرهم.

قامت مجموعة من الأبحاث الحديثة في علم الأعصاب وعلم النفس، بتسييط الضوء على الدور الهام الذي تلعبه العواطف في صنع القرار^(١)، على وجه الخصوص. والدراسات التجريبية للمستثمرين اتخذت القرارات لدعم الاعتقاد بأن الأفراد لا يتصرفون بعقلانية، أو يأخذون بالاعتبار جميع المعلومات المتاحة عند تداول الأسهم، فكل من المستثمرين المخبرين والهواة سمحوا للعواطف بدفع قراراتهم الاستثمارية بدلا من ذلك. ويشير ويتي تيلسون، المدير المالي الأمريكي الباحح للعناية ومؤسس شركاء العاصمة تيلسون، إلى أن الإفراط في الثقة هو العاطفة التي غالباً ما تتغلب على العقلانية وعلاوة على ذلك، كلما زادت صعوبة المهمة (مثل التنبؤ بسعر السهم)، كلما زادت درجة الثقة الرائدة، فإن

الزيادة في القيمة هي مثال واحد. تيلسون	توقف وفكر
كتب تقريراً عن ٧٨,٠٠٠ مستثمر في وسطاء الوساطة في الولايات المتحدة الكبيرة، التي بلغ معدل استبعادها السنوي حوالي ٨٠ في المئة. أما الشرائح الخمس الأقل نشاطاً، التي يبلغ متوسط مبيعاتها السنوية ١٪، فقد	١ فكر في آخر مرة قمت بها بعملية شراء كبرى: سيارة، منزل، عطية شاملة وما شابه ذلك.
	٢ ما هي أنواع الأدلة (الحقائق أو الآراء) التي كانت الأكثر أهمية عند اتخاذ قرارك؟

بلغت عائداتها السنوية ١٧,٥٪، بينما بلغت عائدات ستاندرد آند بورر ١٦,٩ في المائة خلال نفس الفترة الأكثر نشاطاً ٢٠ في المئة من المستثمرين، مع مبيعاتها السنوية أكثر من ١٠٠ في المئة، وسجلت فقط ١٠ في المئة عائداً سنوياً. ويلخص القول أن المستثمرين عادة في أداء غير عقلائي. على الرغم من أنها طريقة لا تعمل^١، فإن نقطة اتخاذ القرار هنا هي أن المتحدثين في قطاع الأعمال الذين يعتمدون على الأدلة الواقعية، يحب أن يكونوا على بينة من حدوده في إقناع الناس بأن يتصرفوا بطرق معينة.

بالانتقال إلى الآراء كشكل من أشكال الأدلة، يمكن استخدام ثلاثة أنواع من الآراء في العرض: شخصي، عرض، وخير. في حين أن جميع المدراء ربما يدعمون عروضهم مع وجهات النظر الشخصية من وقت لآخر، فالحاج في استخدام الآراء الشخصية للدعم يعتمد إلى حد كبير على مصداقية المدير مع الجمهور، ويستخدم المدير الرأي العادي عند الاستشهاد بآراء الناس العاديين (غير الخبراء)، مثل العملاء أو العمال أو الجمهور. هذا المصدر هو السائد في العروض على التسويق أو مشاكل الموظفين.

يستخدم المدير رأي الخبراء عند الاستشهاد بسلطة لتقديم الأدلة، وهذا النوع من الأدلة يعمل بشكل جيد في حال فقدان حقائق موضوعية، أو عندما يكون المتحدث غير معروف للجمهور ومع ذلك، يجب أن يكون الحيز المختار محترماً وموضوعياً وأن يمتلك حرية فعلية. على سبيل المثال، لاعب البيسبول قد يكون خيراً في البيسبول ولكن ليس في نوعية الطلاء أو الإعلانات.

حيث إن إستراتيجيات العرض المختلفة تتطلب أدلة مختلفة، في العروض المقنعة، والتمط التقديمي النفسي عموماً، يتطلب معلومات أقل واقعية والمريد من الداءات العاطفية، وبالتالي فإنه يركز أكثر على الرأي من المعلومات التحريية، فإثبات حالة القضية وحل المشكلة يستدعي معرفة حقائق واسعة في معظم الحالات. من المستحسن في الرأي للحالات الأخيرة عندما يكون المدير لديه درجة عالية من المصداقية. ورأي الخبراء له قيمة عندما لا يكون هناك شك حول سلطة الخبير.

يحكم الجماهير الأدلة، سواء كانت حقيقة أو رأي، وفقاً لتوقيتها ومصدرها. الرأي الشخصي هو أضعف نوع من الأدلة، إلا إذا كان المتكلم لديه المصداقية العالية والسلطة،

والدينامية، والثقة والخبرة. وبالتالي، فإن من الحكمة أن يستشهد المدير بالتفاصيل المتعلقة بالبحوث التي أحرثت، مما في ذلك متى وأين تم استرجاع الأدلة وفي الحالات التي لا يعرف فيها الجمهور المنكلم، تصبح مصداقية الأدلة حاسمة لمصداقية المتكلم

للتلخيص، فإن متن العرض التقديمي هو أطول وأكثر حزمًا، ويجب تنظيمه بعناية ويجب أن يكون السمط التنظيمي واضحاً للجمهور. يتم تحديد خيارات المتكلم لتنظيم النقاط الرئيسية في المتن من عرضها من قبل العرض منها (بالمعلومات أو الإقناع) بعد أن يتم اختيار النقاط الرئيسية وترتيبها في تسلسل منطقي، يجب دعم كل منها وتطويره من خلال الأدلة (الرأي أو الحقائق). وتظهر الأمط التنظيمية الأكثر شيوعاً للمتن من العروض المقبولة والمفيدة في الجدول (٣-٥).

جدول (٣-٥) خيارات التسلسل للنقاط الرئيسية

الهدف الإقناعي.	الهدف المعلوماتي.
حل المشكلة.	المكانية / الجغرافية.
تحديد القضية وإثباتها.	السياسية / الاقتصادية.
لسمط التقديمي النصي.	الأهمية - المزايا التاريخية / العيوب مقارنة / الساي - هيكل / طبقة.

الخاتمة:

من السهل نسبياً في نهاية العرض إحداث التأثير النهائي ينبغي أن يتضمن ملخصاً موجزاً لغرض والنقاط الرئيسية المشمولة في ترتيبها المناسب. بمجرد الانتهاء من العرض، تأكد من أنه انتهى. لا تقدم أية معلومات جديدة أو تترك سؤالاً دون إجابة. كرر أهمية الرسالة للجمهور كما هو مذكور في المقدمة، لضمان الاحتفاظ بها. إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ بعض الإجراءات من الجمهور، فاجعل التوقعات واضحة، واترك الجمهور مع الفكر النهائي القوي أو التحديات. أياً كان الطابع المحدد لإنهاء، فإنه يجب أن يعلن بقوة وبوضوح أن المتكلم ينتهي. في كثير من الأحيان، يلجأ المتكلمون إلى "حسناً، هذا كل شيء"

شكراً للاستماع" إنهااء. فإن جمهورك عن كتب في هذه المرحلة، سيتأثرون بانطباعتك النهائي بالإضافة إلى انطباعتك الأول.

ويلخص الجدول (٤-٥) أجزاء استنتاج العرض.

جدول (٤-٥) أجزاء الخاتمة

بيان الهدف.
النقاط الرئيسية.
أهمية الرسالة.
طلب اتخاذ إجراء (اختياري)
الفكرة النهائية / التحدي.

الأسئلة:

يطبب المتحدثون من الحضور توحيه الأسئلة بعد العرض للسماح بالإضافة والإيضاحات المناسبة، في حالة قد تكون فيها المجموعة مثبطة، ولكن الأسئلة مهمة لفتح الحوار. قد يرغب امتكلم من أحد أفراد الجمهور أن يكون مستعداً مع سؤال لتحفيز المزيد من الأسئلة.

وهناك العديد من الاقتراحات مفيدة عند الإجابة على الأسئلة:

- إذا كان السؤال الأصلي غير مسموع للجميع، كرر ذلك.
- استقبل الأسئلة من جميع أجزاء القاعة، وليس فقط من قسم أو شخص واحد.
- لا نقيم سؤالاً بالقول: "هذا سؤال جيد" يمكن أن تكون مثل هذه الاستجابة من غير قصد للآخرين بأن أسئلتهم ليست جيدة.
- لا تُجب على ردود مثل: "قلت في وقت سابق أو "حسناً، من الواضح" أو "أي شخص يعرف الجواب على ذلك"، يمكن أن تكون هذه الردود مهينة تماماً.

- ينظر إلى المجموعة بأكملها عند الإجابة على السؤال، وليس فقط الشخص الذي طلب ذلك.
- عندما تنتهي، لا تسأل: "هل هذا يحيب على سؤالك؟" لأن ذلك يجعلك تبدو انتقائياً. إذا كنت لم تُجب على سؤالهم بشكرٍ مقنع، فمن المرجح أن يعلموك بذلك.
- لا تُنثر بالإصبع للسماح لشخص بتوجيه سؤال؛ فقد يظهر ذلك الاستبدادية، وبدلاً من ذلك الأفضل دعوة السائل عن طريق الإشارة بيد مفتوحة.
- إذا لم يكن لديك إجابة على سؤال، فمن الأفضل أن تعترف بذلك. أخبر السائل أين يحد الإجابة.
- اسمح بوقت كافٍ للرد على جميع الأسئلة.

إعداد المساعدات البصرية الخاصة بك:

المساعدات البصرية أمر لا بد منه للجمع، باستثناء العروض التقديمية غير الرسمية في مجل الأعمال، فهي توفر طريقة إضافية للحفاظ على اهتمام الجمهور ومشاركته. وبما أن الكلمة المطبوعة هي - في أحسن الأحوال - محدودة في الاتصال والتواصل، وبما أن الصوت انتقالي، قد يفقد المستمع الرسالة، وفرصة لسماع ذلك مرة أخرى قد لا تنشأ أبداً ومع ذلك، يمكن دعم المساعدات البصرية على التغلب على هذه القيود بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمساعدات البصرية توضيح المعلومات المعقدة يمكنك استخدام المساعدات البصرية بنجاح في المقدمة وامتز منتصف العرض وحامة العرض التقديمي.

المعايير:

تعطي الوسائل البصرية المساعدة الحيدة انطباعاً إيجابياً لدى الجمهور، وتبرر الوقت الذي يقضيه في إعدادها. الوسيلة المساعدة الفعالة هي تلك المصممة لتناسب المتكلم، والجمهور، والقاعة. أربعة معايير تجعل المساعدة البصرية فعالة.

- ١- الرؤية: يجب أن تكون الوسيلة البصرية المساعدة سهلة القراءة، يحاول بعض المتحدثين تقديم مساعدات بصرية من المواد المطبوعة، وهذه عادة ما تكون ضعيفة؛ لأن الحروف الخاصة بالمساعدات البصرية يجب أن تكون أكبر وأكثر جرأة من حروف الطابعة

العادية. أيضاً، لا يمكن استخدام الرسومات البنية بسهولة. يتم فقدان خطوط على العديد من الرسومات؛ لأنها حافطة جداً قليلاً، وهذا أكثر إثارة للجمهور من أن يقال. هناك شيء مهم على المساعدات البصرية التي لا يمكن أن تُرى. يجب أن يكون العمل الفني مرسوماً للقضاء على خطوط لا لزوم لها. ولجعل خطوط أساسية أثقل على الرسم، استخدم خطاً قابلاً للقراءة ومتسقاً، وخصوصاً عند استخدام باور بويت عموماً. خط Sans serif مناسب، مثل: Calibri، Arial، أو Helvetica. احرص على عدم الإفراط في استخدام الأحرف الكبيرة، والجريئة، والمائلة؛ فقراءتها كلها أصعب من الخط العادي في حالة كتابة جملة^(١١).

٢- الوصوح. يشير الوصوح إلى ما يفهمه الجمهور بالرؤية والبطر. اجعل النقاط الرئيسية سهلة للتحديد. إن اللون وسيلة جيدة لتركيز انتباه الجمهور على الأجزاء الهامة البصرية. على الرغم من أن الإحصاءات تشير إلى أن يتذكر الجمهور ٢٠ في المئة فقط مما يسمعون، ولكن يتذكرون ٨٠ في المئة مما يرونه، يجب أن يكونوا قادرين على فهم ما يرونه ليتذكروه^(١٢). عند تصميم شريحة باور بويت، استخدم الألوان الأساسية، القائمة، الألوان الصلبة. اختر الألوان الخفيفة للصور، تجنب الخلفيات المزدحمة، ونشتيت تركيبات الألوان، ومجموعات الألوان ذات التباين المنخفض، مثل الأسود على الأحمر أو الأزرق المتوسط. على الأزرق الداكن^(١٣).

٣- البساطة. بعد تحديد محتوى الوسيلة البصرية، اتخذ سلاً لتبسيطها. لا شيء يجب أن يظهر على الوسيلة البصرية باستثناء المحتوى ذي الصلة إلى أفكار محددة ليتم توصيلها. تزيين شريحة باور بويت بقصاصة فيية، حدود، حتى شعار الشركة، يمكن أن يشتت معظم قوالب عروض شرائح الكمبيوتر، وتشمل عناصر التصميم الإضافية التي قد تكون ملوثة. ولكن لا علاقة لها برسالة رئيس مجلس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقوالب والنماذج المفردة التأثير على نقص الإبداع.

٤- الصلة. لا تستخدم الرسم أو تأثير الصوت فقط، لأنه مفيد أو حميل بينما في الأصل أعد لغرض آخر يمكن أن تكون المؤثرات الخاصة المثيرة للإعجاب عكسية إذا استخدمت فقط للإقناع على سبيل المثال، في دليل لباور بويت، أشار المؤلفان ماري مونتر وديف نارادي إلى عدم استخدام أي من الرسم البياني ثلاثي الأبعاد (٣-D)، أو تأثيرات الرسم

البياني في عرض تقديمي لباور بوينت؛ لأنها غير ضرورية ومربكة للجمهور^{١٤}.

ضع عدة قواعد في الاعتبار عند تصميم الوسائل البصرية الخاصة بك هذه ليست الصيغ السحرية، ولكنها مبادئ توجيهية مفيدة. أولاً، لا ينبغي أن تحتوي أي وسيلة مساعدة بصرية نصية على أكثر من ستة أسطر. ثانياً، لا ينبغي أن تحتوي على أكثر من ست كلمات. لتلبية هذه القواعد الأولية، قد يحتاج المتحدث لاستخدام أكثر من واحدة من الوسائل البصرية أو تصميم مركبة لبقاء وسيلة مساعدة مرئية أكثر تعقيداً من الناحية البصرية. في عرض تقديمي باستخدام باور بوينت، سيؤدي تحميل شريحة بعدد كبير جداً من أسطر النص إلى تحويل انتباه الجمهور من الاستماع إلى القراءة تحبب الجمل الكاملة، إلا إذا قررت أن تفتس القطعة كاملة التشكير في الشريحة كما لو كانت لوحة، فقط لأن لديك المساحة، لا يعني أنه يجب عليك مؤها. في الباور بوينت، كما استخدمت مساعدات ووسائل أقس، كما كان العرض سهلاً ويسيراً وبسيطاً ويعنى الكثير لمن يرونه.

ثالثاً، يجب أن تظهر صفوف أعمدة البيانات على سطر واحد في كل مرة، باستخدام تقنية التركيز لإبقاء انتباه الجمهور على نقطة النقاش. تتضمن تقنيات التشديد السليطة الإشارة بمؤشر قلم رصاص أو مؤشر ليزر، مما يؤدي إلى قطع نافذة على ورقة من ورق

الرسم البياني، للكشف فقط عن العناصر قيد المناقشة، أو باستخدام ميزة إنشاء باور بوينت، أثناء عرض تقديمي لباور بوينت، يمكنك تغيير المؤشر من سهم إلى قلم عن طريق الضغط على كوتترول (ctrl) + p على لوحة المفاتيح، ثم يمكنك استخدام المؤشر إلى دائرة أو تسطير البيانات أو الكلمات للاستمرار اضغط E + ctrl. بتغيير المؤشر إلى ممحاة، اضغط A + ctrl يعيد السهم.

بالإضافة إلى عناصر تصميم الرؤية، والوضوح، والبساطة، والأهمية، يساهم

توقف وفكر

تذكر عرضاً للأعمال قد استمعت إليه حيث استخدم المتحدث المساعدات البصرية

١- إلى أي مدى وحدت الوسائل البصرية، مفيدة، أم مشننة أم مربكة؟

٢- ما هي عناصر الوسائل البصرية التي كان لها أكبر الأثر، سواء كانت إيجابية أو سلبية، فما يحصر الانطباع الذي تركه المتحدث لديكم؟

٣- ما هي عناصر الوسائل المساعدة البصرية التي كان لها التأثير الأكبر في الاحتفاظ بالرسالة؟

توفيت المساعدات البصرية في فعاليتها؛ حيث إن المساعدات البصرية هي رسالة بياية تهدف إلى تكملة الرسالة اللفظية ينبغي تقديم كلتا الرسالتين في نفس الوقت. يجب ألا تكون المساعدة مرئية حتى يتم استخدامها، وينبغي إبعادها عن النظر بعد أن تمت مناقشتها حتى لا تشتت الجمهور. خطأ شائع يقع فيه العديد من المتحدثين، هو ترك اليار التوصيحي مفتوحاً أو إبقاء الشريحة على الشاشة بعد أن تمت رؤيتها^{١٣}. طريقة سهلة لإخفاء شريحة باور بويت أثناء التقديم، هو ضغط B على لوحة المفاتيح - تتحول الشاشة إلى اللون الأسود اصغط B مرة أخرى تعود الشريحة مرة أخرى وبالمثل، مفتاح W يجعل الشاشة تتحول إلى اللون الأبيض.

الأنواع:

معايير المساعدات البصرية الفعالة عالمية، ولكن اختيار المتحدث للوسائل البصرية سوف يتأثر بحجم ونوع الجمهور ونوع المعدات المقدمة في قاعة العرض.

معظم مكاتب رجال الأعمال محجرة بألواح الكتابة البيضاء و / أو المحططات البياية. هذه هي أدوات الحديث المرتجل لاستخدامها فقط عندما يكون هناك وقت كافٍ لإعداد أي شيء آخر. يجب أن يكتب المتحدث على اللوحة أو الرسم البياي باليد اليمنى على يمين المحطط أو الحدار الذي يواحه الجمهور. إذا أدار المتحدث ظهره وفقد التواصل بالعين، قد يتضاءل انتباه الجمهور. نادراً ما تبدو المساعدات المرئية المكتوبة بخط اليد محترفة المظهر. ومع ذلك، يمكن أن تكون الرسوم البياية العفوية والمحططات الانسيابية أحياناً طريقة درامية؛ لإيضاح العمليات المعقدة قيد المناقشة، كما يمكن أن تكون فعالة خلال جلسات العصف الذهني.

النوع الأكثر شيوعاً من المساعدات البصرية المستخدمة في عروض الأعمال، بالطبع هو الرسومات التي تم إنشاؤها بواسطة الكمبيوتر، مثل ميكروسوفت باور بويت، ووسائط أخرى حديثاً قدمت بريري من خلال ثلاثة مصممين إعلاميين من هيجاريا (المحرر) في عام ٢٠٠٩. بريزي هو عرض سحابة المستند إلى أداة البرمجيات لتقديم الأفكار على لوحة رسم افتراضية. يستخدم ويوظف المشح واجهة المستخدم التي تسمح للمتحدثين بتكبير وتصغير

وسائد العرض الخاصة بهم، والتنقل من خلال المعلومات داخل مساحة 3-D. والمسح بشكل أفقي ورأسي، والتكبير، وتناوب الأشياء يمكن أن يكون فعالاً جداً، ولكن الإفراط في مثل هذا النحفير البصري قد يكون خطراً، ويعمل على تحريض العنيان وملل الجمهور.

في العشرين عاماً الماضية أو حتى منذ عرضه وتقديمه، أصبح باور بويت PowerPoint برنامج العرض القياسي. فإرن كاتب تقديم العرض دون شرائح باور بويت، بتقديم عرض عن البطاطا المقلية بدون الكاتشب. في إعدادات الشركات المرحمة، من المعروف أن أفراد الجمهور العائب يطلب نسخاً من الشرائح، على افتراض أن الوسائل البصرية تحتوي على جميع المعلومات ذات الصلة من العرض التقديمي. سبب آخر لشعبيته هو أن البرنامج سهل الاستخدام للغاية، وربما الأهم من ذلك، تقريباً، الإتاحة عالمياً. وحدث إحدى الدراسات أن أكثر من 90 في المائة من الشركات المستجيبة التي تقدم عروض تقديمية تستخدم رسومات باور بويت^(١٧). وفي الواقع، تقوم الشركات الآن بإدراج برامج الرسومات التقديمية في اتصالاتها الداخلية اليومية، وفي عملية اتخاذ القرارات فيها^(١٨).

ومع ذلك، حدث في الآونة الأخيرة رد فعل عنيف ضد استخدام باور بويت، أو بشكل أدق، إساءة استخدامه في العروض التجارية. إدوارد توفت، أحد الذين يملكون السلطة عالمياً في مجال عرض المعلومات المرئية، يدين البرنامج لأنه يقلل من الجودة التحليلية للعرض؛ ولأن ما يتراوح بين خمس وثلاثين إلى أربعين كلمة فقط يتناسب مع كل شريحة، ولأنه يطر إلى شريحة مودحية لمدة ثماني ثوانٍ فقط، فإنه يحادل بأن الجماهير لا يمكنها ربط المعلومات بشكل مناسب، في حجة متماسكة تنتقد بهج مط - أكثر من جوهر من المبادئ التوجيهية لتصميم باور بويت، وتشير إلى أن روتين الشرائح والقوائم المتعددة المستويات ليس فقط الإفراط في تسيط الأفكار للجمهور، ولكن أيضاً يضر مصداقية المقدم هناك قلق متزايد من أن مقدمي العروض قد يلجأون إلى الاعتماد على باور بويت كعكاز، واستخدامه بدلاً من التقارير التفصيلية والتقنية^(١٩).

ومن الأمثلة المأساوية على سوء استخدام باور بويت تحطم مكوك الفضاء كولومبيا عام ٢٠٠٣. وأفاد مجلس التحقيق في الحوادث في كولومبيا بأن مهندسي ناسا، المكلفين بتقييم الأضرار المحتملة للجنح أثناء البعثة، قدموا النتائج التي توصلوا إليها في شريحة باور بويت

مُربكة. لذا، فقد تم تكديسها مع عناصر نقطية كان من المستحيل تقريباً تحليلها. وأشار تقرير مجلس التحقيق في حوادث كولومبيا إلى أنه 'من السهل أن يفهم كيف يمكن لمدير قراءة شريحة باور بويت هذه، ولا يدرك أنها تبرز وضعاً بشكل خطراً على الحياة'^{١٩}.

هناك بديل واحد للقائمة التقليدية للنقاط على شرائح باور بويت يكتسب شعبية. وتدعو إستراتيجية التصميم إلى وضع "تأكيد"، كعبارة كاملة في العنوان أو العنوان الرئيسي في أعلى الشريحة، ثم الصور، أو المعدلات، أو المخططات التي توفر أدلة دعم تأكيد تظهر في جسم أو منتصف من الشريحة. تتم إضافة وسائل الشرح بالأسهم أحياناً إلى شرح الصور (انظر الشكل ٣٠٥). إن تصميم هذا التأكيد على الأدلة (AE) ما لا يقل عن مقومات جريئة من تحديث توفت Tufte؛ لأنه يعرض بياضاً العلاقات بين الأفكار على الشريحة. وتبين البحوث التي أجراها مايكل آلي Michael Alley وفريقه في جامعة بن الحكومية Penn State University، أن المحامير تفهم وتحتفظ بمعلومات أكثر، من العروض المصحوبة بالشرائح المصممة بطريقة التأكيد على الأدلة، عنها في العروض التقديمية بطريقة سرد النقاط^{٢٠}.

نقطة أخرى من الحد، قد لمت توفت Tufte الانتباه إلى عدم وجود صواب الانتحال المدرجة في برنامج باور بويت. ويعتقد أن البرنامج التقديمي يجب أن يعقد لنفس المعايير مثل أي ورقة بحثية أو تقرير بحثي آخر^{٢١}. أفضل أو أسوأ من ذلك، باور بويت هو المعيار في الرسوميات في عروض الأعمال الأمريكية. وعلى هذا النحو، يحتاج المدراء إلى تعلم استخدام عروض الشرائح التي يستجها الكمبيوتر بشكل صحيح وفقاً للمبادئ الموصحة هذا. النشرات هي شكل آخر من أشكال الوسائل البصرية. نحتلف هذه المواد المكتوبة عن الوسائل البصرية الأخرى؛ لأن كل عضو من الجمهور يتلقى نسخة، والتي يمكن استخدامها كمرجع أثناء وبعد العرض التقديمي. النشرات هي قيمة خاصة عندما يدعو الموضوع للمخططات والرسوم البيانية المعقدة، والبوايح التفصيلية، ونقاط القانون، وسياسة الشركة، وما شابه ذلك في كثير من الأحيان، يمكن توزيع المواد على المشاركين قبل الاجتماع، لذلك يتم قضاء وقت أقل خلال الاجتماع للمراجعة، ومن ثم يمكن الانتقال مباشرة إلى مرحلة مناقشة العرض.

تقوم هذه الحملة بالتأكيد على الموضوع من خلال سطرين لا أكثر.



شكل (٢-٥) نموذج تصميم شرائح باور بوينت

إذا لزم الأمر، الخلفية أو النص التوضيحي فيما لا يريد عن سطرين.

عند التخطيط لتوزيع المواد خلال الاجتماع، والحد من المعومات إلى ما هو مطلوب وعدم توزيعه حتى يكون هناك حاجة إليها. وهناك الكثير من المواد التي قد تشتت انتباه الجمهور عن الرسالة اللفظية. سيتم إعراء الجمهور لمراجعة البشارة لموضوع واحد أثناء مناقشة مختلفة. وبطبيعة الحال، هذا يقلل من تأثير الرسالة.

تقديم عرضك:

الآن هو الوقت المناسب للاحتار الحقيقي: تقديم الرسالة. سوف يسمح التحصير الشامل بالتركيز على عدد من العناصر التي تتطلب اهتماماً أثناء إيصال المعلومات. وسوف يقوم المتحدث الحاهر بتحليل الجمهور، وسيكون لديه فكرة عما يمكن توقعه من مختلف الأعضاء. وقد تم تحليل العرض والجمهور، والبيان الافتتاحي يكون جاهزاً يتم تنظيم الرسالة، ويتم إعداد الخاتمة، وإعداد الوسائل البصرية.

القلق من التحدث:

ماذا عن رهبة المسرح؟ قد يكون أمراً صعباً أن نعرف أن حوالي ٦٠ في المئة من جميع المتحدثين يشعرون بالقلق إلى حد ما قبل التحدث. كشفت دراسة استقصائية لثلاثة آلاف من الأمريكيين أن احتمال تقديم خطاب يستحضر رابع أكبر مخاوف الناس، والذي يخشونه حتى أكثر من الموت^(٣٢) جورج هيسيل، الترفيهي المتأخر، قال ذات مرة "الدماغ البشري هو

عضو رائع، ويبدأ العمل بمجرد أن تولد ولا يتوقف حتى تلقي خطاباً.

توقف وفكر

يعرف الرياضيون، الممثلون، والموسيقيون الفرق بين الخوف والإجهاد الإيجابي والصق أو الصعط هذا هو الفرق بين الإجهاد المفيد والإجهاد الضار فكر في الوقت الذي اضطرب فيه إلى أداء وعمل عرض أمام الجمهور.

هل مستوى القلق الخاص بجعل أدائك أفضل؟ أم إنه كان ضدك؟

أفضل حل للقلق هو التحضير؛ حيث تصبح على استعداد أفضل لأداء مهمة، وتزداد ثقتك عموماً، والذي بدوره يقلل من القلق. بروفة العرض بأكمله تسب قلقاً مرتفعاً بشكل خاص. يجب أن تصبح أكثر راحة مع كل بروفة^(٣٣).

ولكن مهم أعددت جيداً، قد يبقى بعض القلق. القليل من التوتر أو القلق جيد؛ لأنه يحافظ على انتباه المتحدث. ومع ذلك، قد تستخدم العديد من التقنيات عندما يزيد القلق بحيث يمكن أن تتداخل مع فعالية العرض.

أولاً، انظر إلى قيمة العرض وتذكر أن المادة مهمة اعتقد بأن الجمهور هناك للاستماع وأن لديك فرصة لتقديم خدمة قيمة. كارلي فيورينا، الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت باكارد، توضح تواربها والإقناع عندما كانت أمام الجمهور بذلك، لا يهم ما إذا كنت أتحدث إلى شخصين، عشرة أشخاص، أو الآلاف من الناس. أفكر في ذلك كما لو أنني أتحدث إلى شخص واحد فقط. كل اتصال هو محادثة^(٣٤).

ثانياً، يساعد الجلوس وغيابك معلقتان وأحد أنفاس عميقة، مع استرخاء اليدين والتدلي إلى الجانب، وتناوب رأسك ببطء، بينما تركز خاصة على الأفكار الإيجابية (وادي جبلي مع الزهور الحميلة، شعور مريح، عيوم رقيقة تطفو عبر السماء ونكسر الأمواج على الشاطئ)^{٣٥} التنفس العميق يضح الأوكسجين لمحرك، وبالتالي زيادة البقطة، كما أنه يريح العضلات

المتوترة في الحلق والرقبة. وكمكافأة إضافية، فإن زيادة كمية الهواء في الرئتين يضمن أن صوتك سوف يكون أبعد من ذلك. دقيقة واحدة من الاسترخاء يمكن أن توفر ساعة من التحضير المضطرب.

الطريقة الثالثة للحد من القلق هي حفظ الملاحظات القليلة الأولى في العرض التقديمي، من خلال عرض عنوان هذه التعليقات المحفوظة. وبعض من القلق الأولي يجب أن يكون ساكناً. على الرغم من أن هذا الجزء من العرض قد تم حفظه، قد يكون من الجيد أن تكون الملاحظات متاحة لزيادة الثقة.

رابعاً، يمكن أن يساعد النشاط البدني المخطط في الحد من القلق. والحركات الإستراتيجية أثناء الاستلام وإيصال المعلومات، يمكن استخدامها للسيطرة على مستوى أعلى من الطاقة التي ينجحها القلق قد تتخذ هذه الحركة شكل الإيماءات المناسبة أو الانجاء إلى جهاز كمبيوتر محمول أو مخطط بياني أو شاشة.

ملاحظات المتحدث:

كيف يمكن ترتيب الملاحظات بشكل أفضل واستخدامها لدعم عرض الأعمال؟ تقيدياً، دعا البعض إلى مخطط دقيق بعد كل القواعد المناسبة، ويتم المحافظة على آخرين، على أن ٨٥ بوصة بطاقات ضرورية. ميرة صفحات الملاحظات في ناور بويست مفيدة؛ يمنحك ورقة مطبوعة لكل شريحة، مع تمثيل الشريحة في الجزء العلوي من الورقة والملاحظات الخاصة بك حول تلك الشريحة تظهر أدناه العديد من المتحدثين يقوم باستخدام مجرد الشرائح المكتوبة على ناور بويست مثل السماذج. يجب على كل شخص العثور على ما هو الأفضل بالنسبة له أو لها.

ستساعدك الملاحظات الجيدة على توجيه الجهود نحو التسليم الفعال. تسهل الملاحظات المكتوبة بوضوح وإيجاز في الحفاظ على الاتصال بالعين مع الجمهور الحاحة إلى الحفاظ على الاتصال بالعين مع الجمهور يدعم التوصية التي تلاحظ رئيس بدلاً من الرسومات استخدامك الوقوف بظهورك لجمهور أثناء قراءة خطاب قتالة الشاشة، هو أسلوب شائع جداً وغير مهني كأسلوب للتحدث.

بالرغم من أن الملاحظات يمكن أن تكون مصدراً قيماً، فإنها يمكن أن تصبح بسهولة عائقاً نفسياً. للتأكد من عدم حدوث ذلك، تذكر المحاذير التالية:

- لا تحرف أو تحني أو تمسح أو تطوي ورقة الملاحظات بطريقة لا طائل منها بسبب التوتر. هذا السلوك لا يفعل شيئاً لتخفيف قلق المتحدث، بل إنه قد يزيد من قلق الجمهور.
- لا تنظر إلى الملاحظات بشكلٍ قد يدل على الشعور بعدم الأمان. إن النظر إلى أسفل بدلاً من النظر إلى الجمهور يمكن أن يصح عادةً سينة، ويمكن أن يفصلك جسدياً ونفسياً عن الجمهور.
- لا نكتب ملاحظتك (أو العروض التقديمية) في جمد كاملة. سوف تميل إلى قراءة العرض بصوت عالٍ بدلاً من التحدث في وقت لاحق من النقاط الرئيسية.
- لا تحاول أن تحمي عن الحضور حقيقة أنك تستخدم الملاحظات. لماذا تمارس الحيل مع الجمهور؟ أفضل إجراء هو استخدام الملاحظات صراحة، ولكن فقط عند الضرورة.

الجوانب غير اللفظية:

يجب النظر في العديد من جوانب الاتصال غير اللفظي أثناء تقديم العرض، بما في ذلك الاتصال البصري، وتعبيرات الوجه، ووضعية الجسم والإيماءات والحركة. يمثل المتحدثون حراً لا يتحرراً من الرسائل التي يتلقونها، وبالتالي فإن طريقتهم في التعبير عن أنفسهم يؤثر على الرسالة بشكل مباشر.

كما سترى، مكونات الاتصال غير اللفظية التي نوقشت في الفصول (٩) و (١٠)، يمكن أن تنطبق على التحدث مثلما تنطبق على الاستماع. على سبيل المثال، تماماً مثل أهمية الاتصال بالعين عند الاستماع للرسالة الإجمالية، يمكن استخدام الاتصال بالعين لتكملة تسليم الرسالة. من خلال النظر إلى محتف أعضاء الجمهور، نستخدم المتحدثون الذين يتحدثون بفعالية الاتصال بالعين لإشراك الجمهور في العرض. يمكن للمتحدثين أيضاً استخدام بقية وجوههم لإظهار القلق أو الإثارة حول الرسالة، الابتسامة، والعبوس المحير، وعدم الصحك كل يكمل الرسالة اللفظية.

راجع الفصل (١٠) لمعرفة كيفية موقف المتكلم، والإيماءات، وحركة الجسم قد تصيف أيضاً إلى الكلمة المبسوقة. قد يؤكد الموقف الذي يميل إلى الأمام أو يظهر المشاركة، والمشي نحو عضو من الجمهور، قد يرسم نفسياً هذا الشخص والآخرين في الرسالة، أهم شيء يجب أن يتذكره هو أن حركات الجسم لها معنى، وبنبغي أن تُستخدم لتعبر الرسالة وليس لصرف الانتباه عنها.

حانب آخر من الاتصال غير اللفظي هو القرب، ولا شك أن قبة من الناس يتساءلون عن حاجة رئيس المجلس إلى الوقوف، عندما يصم الجمهور أكثر من سعة أو ثمانية أشخاص، إلا أن العديد من العروض الإدارية تشمل جماهير أقل من سعة أشخاص في قاعة المؤتمرات. وتدعو هذه الحالة الأخيرة المدراء إلى تحليل المجموعة، والعرض، وأنفسهم؛ لتحديد ما إذا كانوا سيقفون أو يجلسون.

جودة الصوت:

تستقر في صوتك حوائب غير لفظية أخرى مهمة لتقديم العرض التقديمي، ومن بين الاعتبارات الصوتية الرئيسية للاتصال غير اللفظي التي نوقشت في الفصل (١٠) المعدل ودرجة الصوت وحجمه.

يعتمد أفضل معدل في التحدث على المواد الخاصة بك. عموماً، اعرض الأفكار التي يصعب فهمها بمعدل أنطاً من الأفكار التي تكون سهلة الفهم. التباطؤ في التأكيد على نقطة هامة و/ أو الابتدائية والتحدث بشكل أسرع عند تقديم المعلومات الثانوية. إذا كنت تشعر بالتوتر، ابذل جهداً خاصاً للإبطاء، حيث إن العصبية عادة ما تسرع معدل كلام المتحدث، وأنت لا تريد أن تبدو خارج السيطرة. كما أنك قد تبطن من معدل صوتك، ليتناسب مع الجمهور الذي قد يواجه صعوبة في فهم لهجتك أو المصطلحات الخاصة بك. من ناحية أخرى، إذا كانت لهجتك الخاصة بطيئة، ابذل جهداً لزيادة المعدل الخاص بك لمزيد من الحيوية والطاقة. يختلف المعدل للحفاظ على انتباه الجمهور. الصوت الذي يتغير أبداً بسرعة يصبح مملاً.

المتحدثون الذين يتحدثون بصوت حاد وثابت سيجدون أيضاً صعوبة في جذب انتباه الجمهور. استخدام التنوع الواسع في نبرة الصوت للتركيز والفائدة. عادة، الفشل في تعبير

نبذة الصوت هو عادة تُعرف باسم الحديث بشكل أحادي النطق. اقرأ الحملة التالية مع رفع الصوت على الكلمة بخط مائل في كل مرة من السهل أن يرى كيف أن الفهم يمكن أن يتأثر بشكل كبير بنبذة الصوت.

لم أقل أبداً: إنه قام بترقيتها. (امسحه بعض التقدير. لديه رؤية أفضل من ذلك).

لم أقل أبداً: إنه قام بترقيتها. (فمت بأنها حصلت للتو على ترقية وليس بواسطة من...).

لم أقل أبداً: إنه قام بترقيتها. (ولكن ربما كنت قد ملحت إلى ذلك بطرق مختلفة).

الميزة الثالثة للصوت هي درجة الصوت التي يمكنها أن تضيف للعرض التقديمي، من خلال جعله أكثر حيوية وسهولة في المتابعة. الدرجة الصحيحة للصوت تعتمد على حجم المجموعة والبيئة المحيطة. ومع ذلك، يُعزى الطرف عن الوضوح والتغيرات في حجم تحسين التركيز والإضافة المتنوعة، ويمكن أن ينظر

توقف وفكر

١. بالإضافة إلى المعدل والحدة ودرجة الصوت، ما هي الجوانب الأخرى من الصوت التي تؤثر على الانطباع الخاص بك عن المتحدث؟ ماذا عن اللهجة الأقسمة؟
٢. عندما نستمع إلى مقدم يتحدث بلغة مختلفة، كيف يؤثر ذلك على بطءك؟
٣. هل نستمع بعناية أكبر أم أنت ممن يهيم انتباههم على وجوههم؟

إلى المتكلم الذي يصعب سماعه بأنه غير كفء وخجول. نضع في اعتبارنا تحديراً خاصاً حول حجم ودرجة الصوت، ولا يكتسب أحد المتكلمين الاهتمام أو يركز بقوة على محرد أن يكون بصوت عالٍ في الواقع، يمكن للمتحدث الفعال خفض صوته أثناء الانحرافات، لذلك يصطر جمهوره إلى الهدوء لسماعها.

يمكنك استخدام العديد من التمارين لإعداد صوت المتحدث الخاص بك. تقنية بسيطة ولكنها فعالة، هي قراءة نضع فقرات من قسم التحرير أو الرياضة من الصحيفة بصوت عالٍ كما لو كنت تعطي عرضاً. يلفت هذا التكتيك الانتباه إلى حودة صوتك. يجب أن تولي اهتماماً لطريقة المتحدثين المهنية، مثل قراء نشرات الأخبار التلفزيونية والمذيعين، واستخدام أصواتهم لنقل المعلومات والعاطفة.

باحثنا، تظهر الأبحاث أن ٥٥ في المئة من انطباعك هو نتيجة لكيفية نطرتك، ٣٨ في المئة هي نتيجة لكيفية الصوت، و ٧ في المئة فقط هو نتيجة لما نقوله. لذلك عندما نعلن:

"أنا مسرور لكوي هذا الليلة"، بينما يهتز صوتك وتتحه عيناك إلى الباب وكنت تتلعثم مع الملاحظات الخاصة بك، فإن الجمهور أكثر عُرضة للاعتقاد بأنك غير مسرور لكونك هـا

الممارسة:

تطبق المقولة السائدة: "الممارسة توصلك إلى الكمال" على العروض بالتأكيد. الممارسة أمرٌ ضروري للعروض الإدارية؛ لأنه في الأعمال التجارية في الولايات المتحدة، يحب أن تحدث بشكل ارتحالي دور سائق إنذار. لا تعط تلاوة الحفظ أو القراءات الحرفية، كما هو الحال في الثقافات الأخرى لسوء الحظ، يتخطى العديد من المدراء الممارسة؛ لأنهم يعتقدون إما أنهم مشغولون جداً أو أن الممارسة ليست مهمة.

حتى في حالة انشغال المدراء التنفيذيين، تبقى الممارسة أمراً ضرورياً. إنها تسمح لك بزيادة الثقة بالنفس والاردهار وتحسين الصياغة، بحيث يتدفق الكلام بسلاسة بالإضافة إلى ذلك، تسمح الممارسة لك بتحديد أي عيوب أو ثغرات في العرض للتعامل مع الانحرافات، والتأكد من أن الوسائل البصرية متكاملة على نحو سلس.

لي أياكوكا Lee Iacocca هو رائد الأعمال الأمريكي، الذي كان الرئيس التنفيذي لشركات السيارات كرايسلر Chrysler وفورد Ford، الذي قال مرة بأن الممارسة المثالية تحبب تصل إلى الكمال^(١). الممارسة لا تعني ببساطة استعراض المخطط الأساسي، أو عرض الشرائح أثناء الجلوس على مكتب. بدلاً من ذلك، فهذا يعني إعادة التدريب بصوت عالٍ في الوضع الذي يُحاكي الوضع الفعلي قدر الإمكان. أيضاً، هذا يعني تطبيق جميع المبادئ التوجيهية المتاحة لتطوير عرض جيد وإيصال المعلومات.

احث بين رملاء العمل ممن يمكنهم أن يلعبوا دور الجمهور ويقومون بطرح الأسئلة. ونوجه عام، فإن أي جهد يُنفق عملياً يمكن أن يحدث الفرق بين العرض المتوسط والعرض المتميز

كما كان ذلك ممكناً، استخدم القاعة الفعلية وجميع الوسائل البصرية المخطط لها خلال جلسة الممارسة. القيام بذلك يسمح لك لترتيب القاعة بشكل صحيح. على سبيل المثال، على الرغم من أن ترتيب نصف دائري من شأنه أن يتيح الاتصال بالعين بسهولة مع

جميع المشاركين، إلا أن القاعدة قد تفرض ترتيبات على طريقة المسرح. إن معرفة مثل هذه الأمور في وقت مبكر يسمح لك بإجراء التعديلات وتحب القلق في اللحظة الأخيرة.

إن حصة ممارسة مع المساعدات البصرية قد تساعدك أيضاً على تقييم التوقيت والتعود على جهاز التحكم عن بُعد. يمكنك أيضاً تحديد مثل هذه الأشياء البسيطة، كما في المكونات في جهاز العرض الكمبيوتر وحيث يكون الضوء باهتاً. يمكن أن يساعد اتخاذ الاحتياطات على منع الكوارث بعد ساعات وساعات ذهبت إلى إعداد عرض تقديمي.

أخيراً، سوف تساعدك الممارسة على ترتيب الملاحظات لتحقيق أقصى فائدة. وقد ينتهي الوضع بالمدراء الذين هم على دراية تامة بموضوعهم ويشعرون بأنهم لا يحتاجون إلى ملاحظات إلى إحراج أنفسهم وجمهورهم ومضطهم. تساعد "البروفة" على تحديد عدد الملاحظات المطلوبة وإلى أي حد يقتصر أن تكون مفصلة. أيضاً، يمكن إجراء ترميزات إضافية للانتقالات أو الأفكار التي تحتاج إلى أن تُقال ببطء أكثر أو بصوت عالٍ أو بوضوح. كما أنك لن تشعر بالرغبة في القراءة من الشرائح خلال العرض التقديمي.

عروض وسائل الإعلام:

تظهر الكاميرا والميكروفون في كل مكان يحتاج المدير إلى تعلم كيفية استخدام هذه الأجهزة لتحقيق أقصى قدر من إمكاناتها. لسوء الحظ، لا يزال العديد من المديرين يتخذ موقفاً دفاعياً نحو هذه الاحتمالات وعرض الصوت والفيديو. معظم الناس لا يريدون الانخراط في الألعاب التي لا يعرفون القواعد الخاصة بها. وبالتالي، فإنها تحصل من الكاميرا أو الميكروفون.

ولكن توفر وسائل الإعلام العديد من الإمكانيات، من إعلانات الخدمة العامة إلى رسائل إعلامية أو تحفيزية داخلية للموظفين. ويتلقى المدراء في بعض الأحيان طلبات من محطات الإذاعة المحلية أو التلفزيون لعروض معلوماتية أو إقناعية في حين أن التلفزيون والإذاعة شكلان محتفان من أشكال الاتصال، فإنها يمكن أن تكون محرية وقيمة لرسالتك.

للاستفادة من هذه الوسائط، يحتاج المدراء إلى معرفة القواعد الخاصة التي تنطبق على الميكروفون والكاميرا. القاعدة الأولى هي التحدث كما لو أن الجمهور على حق هناك.

فكر في الميكرو فون أو الكاميرا كصديق ودود. يقلل هذا النهج من احتمال غير لائق، مفرط الدراماتيكية، وأساليب التواصل الغير لائقة.

القاعدة الثانية هي استخدام الوجه واليدين والجسم، كما هو الحال في المحادثة العادية للحفاظ على العرض الطبيعي كما سيكون في شخص. يساعد الإيماء العادي على الاتصال الصادق، ويمكن أن تكمل الأفكار التي يتم التعبير عنها. بيد أنه ينبغي توخي الحذر في بعض الحالات الابتسامة العريضة والعوس، والإيماءات تُضخم من قبل الكاميرا ونادراً ما يكون مناسباً. أنق الإيماءات قريبة من الجزء العلوي من الجسم، حتى يمكن رؤيتها في لقطات عن قرب.

القاعدة الثالثة، هي استخدام نص برمجي. قد يبدو ما يقدم على أنه عرض رسمي من قبل في محترف نتيجة لكتابة موسعه. السيناريو هو وسيلة لتنسيق المتغيرات السمعية والبصرية والوقت والمحتوى، والمتغيرات الشدية، بالإضافة إلى الكلمات، فكما أنه يحتوي على تعليمات حول مسائل الإنتاج لأعضاء الطاقم، وتمكينهم من تصور كيفية دمج مسؤولياتهم مع المعرض العام، فإنه يساعد على إنشاء هيكل لمساسة، والتنظيم، والتوقيت. وبعبارة أخرى، يساعد السيناريو جميع الأطراف على معرفة التسلسل - كيف سيبدأ، وبتنقل، ويُختتم^(٢٧).

هناك قاعدة رابعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإعداد والممارسة الثالثة. وقد رأينا بالفعل أهمية الممارسة فيما يتعلق بالعرض وحهاً لوحه. ومع ذلك، فإن الممارسة هي أكثر أهمية لعرض التلفزيون أو الفيديو عن طريق كل المحفريات الجديدة، نحمل من الصعب التركيز على هذه المهمة، حتى تكون مستعداً لعوامل التشويش.

وثمة سبب آخر للممارسة الإضافية، هو القيود الزمنية الصارمة. يجب أن يتم تنفيذ العروض الإعلامية من حيث الثواني، في رد فعل على جدول محدد. وسائل الإعلام للمبتدئين يجب أن تقاوم الانجاء إلى التحدث بسرعة، وبالتالي تظهر العصية.

الممارسة المكثفة مطلوبة نسب المستوي العالي من الصقل الذي يتطلبه عرض وسائل الإعلام ويتوقع الجمهور متحدثين مهنيين مصقولين على الهواء نذكر أيضاً، كل التفاصيل ستصبح سجلاً دائماً عندما يتم تسجيلها.

الجدول (5-5) تقديم العروض الإعلامية

التأثير الصوتي	التأثير غير اللفظي	تأثير الصورة المرئية
حافظ على حجم صوت عادي (لا تصرخ في الميكروفون) استخدم معدل المحادثة (حوالي 110 كلمة في الدقيقة) - أظهر حماساً وطاقة صوتية إضافية. - تحدث بوضوح. حافظ على الطلاقة، وبحسب الوقفات المشعولة (أه، أوي، لذلك). توقف قبل النقاط المهمة للتأثير الدرامي.	تجنب الأبيض والأسود، والشرائط الأنماط التي تهر على شاشة التلفزيون. حافظ على التواصل بالعين مع الكاميرا. - قف بشكل منتصب القامة وبشكل مستقيم. استخدم شكراً طبعياً ولكن بطيء، إشارات الصدر المرتفعة. تحرك ببطء، وابق في إطار تعطيه الميكروفون والكاميرا استخدم تعبيرات الوجه الطبيعية وحركات الرأس.	صمم مساعدات مرئية نظيفة غير مشوشة يمكن قراءتها في ثلاثي ثدية. احتفظ بجميع النص في ٤٠ نقطة. - تجنب القوائم النصية من النقاط النقطية، الرسم البياني، التسمية، الأعمدة والصوف، والأجزاء لمساعدة في سرعة الفهم (تجنب الأساطير). حافظ على الجانب الأيمن من المربعات فارغاً حتى يستطيع المقدم تقديم صورة بصورة (PIP) لا يغطي الشكل المرئي. - قم بالإشارة إلى صور على مستند الكاميرا أو ارسمها على شرائح الكمبيوتر.

تتعلق القاعدة الخامسة والأخيرة بالملابس المناسبة لمظهر الوسائط. التوصية الواضحة هي ارتداء ما تريد أن يراه الآخرون عليك، ولكمك تريد أيضاً أن يكون الري غير مزعج. وفيما يلي بعض النصائح:

- لا ترتد أنواعاً كبيرة من الملابس؛ فهذه الأنماط لديها تأثير اضطرابي ويجب أن تبدو في زي مريح للحركة.
- لا ترتد الألوان المتناقضة أو الصاحبة (خاصة اللون الأحمر)؛ يمكن أن تشوه بسهولة على الشاشة.

- تجنب ارتداء الأسود والأبيض؛ الأسود يمتص الكثير من الضوء بينما يعكس الأبيض الضوء.
- تجنب وضع المجوهرات الكبيرة أو اللامعة أو المتحركة.

قام البروفيسور توم هاجدوك، مدير مركز اتصالات الأعمال في جامعة كاريجي ميلون، بتطوير نموذج تدقيق الاتصال لتقييم العروض التلغرافية / مؤتمرات الفيديو^{٢٨} وتوفير المراجعة قائمة مرجعية مفيدة للمتطلبات الفريدة للعروض الإعلامية، على النحو الموضح في الجدول (٥-٥).

يُفترض أن تساعد هذه القواعد المدراء على الاستفادة الكاملة من الفرص التي توفرها الكاميرا والميكروفون، مثل هذه المظاهر يمكن أن تكون صعبة، ولكن تحارب ممثلة التي توفر خدمة قيمة لشركتك، في حين توفر فرصة هائلة لتطوير الذات المهنية.

عروض الفريق أو المجموعة:

لا يتم التخطيط لجميع العروض وتقديمها من خلال شخص واحد، عندما تكون الرهانات مرتفعة والوضع معقد، قد لا يكون مقدم واحد قادراً على إبحار المهمة على سبيل المثال، تقوم شركة الهندسة المعمارية بتقديم عطاءات على عقد لتصميم مجمع عملي جديد لجامعة، وترسل الشركة فريقاً من الخبراء لتقديم عرض تقديمي للعميل المحتمل. يتكون الفريق من المدير المسؤول عن المشروع أو مدير التصميم، أو مدير المشروع ومصمم الديكور الداخلي ومصمم المحتر ومهندس ميكانيكي، وسيتحدث كل عضو من أعضاء الفريق عن مجال خبرته، وكل منها سيساعد على تحقيق الهدف. والفوز في محاولة العروض كفريق تسمح بالمسؤولية المشتركة، ولكن من الصعب أن تتفاعل بشكل جيد ومن الواضح أن يتطلب التقديم كفريق مهارات متقدمة في الاتصال والتخطيط.

يمكن تقسيم مراحل العروض التقديمية للفريق إلى الخطوات الثلاث التالية: التخطيط والتصميم والتسليم.

١. المرحلة الأولى. مرحلة التخطيط، يحدد الفريق غرضه ويحلل مناسبة العرض، ويختار المشرف، ويؤسس قنوات الاتصال فيما بينها، ويعين قطاع المتحدثين.

٢. خلال المرحلة الثانية: مرحلة التصميم، يقوم كل متحدث في الفريق بتقديم خطط العرض الفردي الخاصة به، ثم يشاركها مع أعضاء الفريق الآخرين، فريق يخلق الجوابب البصرية المناسبة (عرض واحد للشرائح). الملابس المسقة، والدوات، والمظاهر، يتدرب الفريق مرة أو مرتين معاً، ويتبادل الأفكار حول كيفية التعامل مع جلسة (الأسئلة والأجوبة).

٣. المرحلة الثالثة: مرحلة التقديم، خلال هذه المرحلة، يقدم الفريق العرض يبقى كل متحدث في الحدود الزمنية للوقت الخاص به يستخدم كل متحدث معايير أو ملخصات لسلسلة الفقرات. يبدأ عرض الفريق ويختتم مع مدير الجلسة، يبدو أن جميع أعضاء الفريق يستمعون بشكل وثيق إلى الآخرين، عندما لا يقدمون الفقرات الخاصة بهم. بعد عرض الفريق، يكون كل عضو على استعداد للإحانة على أسئلة الجمهور وفقاً لخبرته الشخصية.

وفيما يلي ملخص لخصائص العروض الناجحة للفريق^{١٤}:

- المحتوى: منظم، مدعوم، وذو صلة بالجمهور.
- المساعدات البصرية: إبداعية ومهنية وفعالة.
- التقديم: مترابط، مصقول، وديناميكي.

الحديث المرتجل:

ركز هذا الفصل حتى الآن على إستراتيجيات التخطيط والتخطيط وتقديم العروض الرسمية. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع في كثير من الأحيان دعوة المهنيين في قطاع الأعمال لتقديم بيان موجز، عندما لا يكون لديهم الوقت للتحضير كمدير، سوف تدعى فجأة إلى تقديم بعض الملاحظات في بعض مناسبات الأعمال والمناسبات شبه الاجتماعية. ماذا يجب أن تفعل؟ رد الفعل الطبيعي هو أن تعبر عن الفكرة الأولى التي خطرت ببالك، ثم تأمل أن تجد فكرة أخرى يمكنك أن تقولها بشكل أفضل، ويسمى هذا النهج بحديث "تيار الوعي"، والذي يهيء العرض في المحادثات العادية. ولكن في مناسبات الأعمال، سوف تحتاج إلى معرفة كيفية تقديم العروض غير الرسمية المرنجلة بأسلوب جيد.

توقف وفكر

فكر في وقت طلب من شخص ما "قول بضع كلمات" في اجتماع، أو في حدث خاص من الأحداث التي حضرتها.

١- إلى أي مدى حكمت على المتحدث وفقاً لما قالته في مقال كيف قالت؟

٢- ما مدى أهمية محتوى الرسالة مقارنة بأسلوب تسليم المتحدث في إعدادات مرتجلة؟

الارتجال: هو عرض شفهي قصير للآراء والحقائق مع الحد الأدنى من الإعداد، ويتم استخدامه عادة خلال الاجتماعات ومقابلات التوظيف، والأحداث مثل الاحتفالات، والتجمعات غير الرسمية. يمكن لأدائك خلال هذه المناسبات أن يكون له تأثير كبير على الصورة المهنية الخاصة بك، في حين لا أحد يتوقع منك أن تقول شيئاً عميقاً؛ فإنك لا

ترغب أن تصع نفسك في موقف صعب بحضور زملائك ورؤسائك والعملاء، عندما يُطلب منك المشاركة بتعليق.

وفيما يلي بعض التقنيات لتقديم العروض غير الرسمية والملاحظات المرئحة الموجزة:

١. استعد ذهنياً. استخدم أدوات الاتصال غير اللفظي (غط الصوت، لغة الجسد، والمظهر) للبطر والصوت الواصل. يتم مناقشة الاتصالات غير اللفظية في الفصل (١٠). كما سترى، ٩٣ في المئة من الانطباع فيما تقوم به تحدده العناصر غير اللفظية.

٢. قم بعمل السؤال الموضوع لناسب المعرفة والمصالح الخاصة بك. أعد كتابة السؤال عند التخطيط للاستجابة. إذا كنت لا تستطيع التحدث والتفكير في مرة واحدة، تأخر لوقت من خلال طرح الشخص الذي دعا لك لتكرار السؤال. في معظم حالات لتحدث المرتجل، سوف يسمح لك لتكييف الموضوع ليناسب خبرتك

٣. ابدأ بنقطة رئيسية. وينبغي أن تكون الجملة الافتتاحية هي تعميم أو بيان رأي أو معتقد، في الكتابة، وتسمى النقطة الرئيسية. جملة الموضوع أو أطروحة، وعادة ما يظهر في بداية فقرة. وبالمثل، في الكلام، يجب أن تبدأ ببيان واسع.

٤. دعم النقطة الرئيسية الخاصة بك، من خلال تطويرها عبر الحقائق والإحصاءات والأمثلة والمقاربات والأسباب والرسوم التوضيحية، أو قصصاً شخصية. أفكار الدعم أكثر تحديداً، ملموسة، ومحددة أكثر من الأفكار الرئيسية، كما أنها تساعد المستمعين على فهم بيان الافتتاح الخاص بك.

5. عُد إلى النقطة الرئيسية الخاصة بك، من خلال إعادة صياغة الفكرة الرئيسية؛ فإنك سوف تعززها وتساعد على الاحتفاظ بالمستمعين.
 6. التوقف عن الكلام خطأ شائع أثناء الحديث المرتجل، خاصة لفترة طويلة جداً أو تكرار نفسك. إن تعليقاً موجزاً جيداً التنظيم سيخلق انطباعاً أقوى من خطاب طويل عشوائي، مليء بالأفكار المتناثرة.
- يلخص الجدول (5-6) تقنيات العرض المرتجل.

الجدول (5-6) تقنيات العرض المرتجل

1- استعد عقلياً. كن واثقاً من نفسك. خذ نفساً عميقاً.
2- قم بعمل السؤال / الموضوع ليسبب المعرفة والمصالح الخاصة بك قم بإعادة السؤال كما كنت تخطط للاستجابة.
3- اختر نقطة رئيسية.
4- ادعم النقطة الرئيسية الخاصة بك عن طريق تطويرها بالحقائق، والأمثلة، والنشبهات، والأسباب، وغيرها.
5- عُد إلى النقطة الرئيسية الخاصة بك.
6- توقف عن الكلام.

ملخص:

لصمان عرض فعال، يجب على المدير تحليل هدف العرض، والمحددات الزمنية، والجمهور، واستكمال جميع الاستعدادات اللازمة، واستخدام تقنيات العرض المناسبة. يعنى التحليل الدقيق لهذا الغرض أن على المتكلم أن يحدد ما إذا كان الموضوعون يشتركون في نفس الهدف من العرض.

ما أن يتم تحديد الهدف بوضوح، يجب أن تُستكمل الأعمال التحضيرية اللازمة. ويشمل الإعداد: إعداد مقدمة، وسلسلة من النقاط الرئيسية التي تكون مناسبة لغرض إعلامي أو مقنع، وإعلاقاً قوياً يجب أن يتم تحديد تسلسل النقاط الرئيسية من قبل المتحدث، ودعم

لكل نقطة رئيسية يأخذ شكل دليل، والتي يمكن أن تكون حقائق أو آراء. يجب إضافة التحولات لتحقيق الوحدة والتماسك لخطة العرض المكتملة.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب إعداد الوسائل البصرية. تساعد المساعدات البصرية على الحفاظ على الاهتمام ودقة تواصل الأفكار الرئيسية، الرؤية، النصوص، السطحة، والأهمية، والتوفيق، وهي عناصر مهمة لضمان أن الوسائل البصرية تكمل التواصل اللفظي.

لكل من الخصائص غير اللفظية واللفظية للمتحدثين أهمية بالنسبة لتقديم فعال ومهي. التواصل بالعين، وتعابير الوجه، والحركة والإيماءات، كلها بحاجة إلى النظر فيها. معدل الصوت، وحدثة وحجمه يؤثر على تأثير العرض التقديمي.

يجب على المتحدث تحديد وقت كافٍ للأسئلة والأجوبة في نهاية العرض التقديمي. وعندما تتم إدارة هذا الجهد بشكل جيد، فإن ذلك سيحفر ردود الفعل والاتصال باتجاهين من اتجاهات التطوير.

الوضع التقديمي الحاص الذي يواحه المرید والمرید من المدراء اليوم، هو التحدث أمام الكاميرا والميكروفون. ونطبق معظم القواعد التي تنطبق على وضع التحدث التقليدي وحها لوحة أيضاً على هذا الشكل من العرض التقديمي. ومع ذلك، فإن العديد من القواعد الإضافية التي تتناول الإشارات غير اللفظية واستخدام النص المكتوب، ستساعد المدير على تقديم رسالة فعالة عبر الوسائط الإلكترونية.

أما حالة التحدث الخاصة الثابتة فهي عرض الفريق. معاً، يجب على أعضاء الفريق تخطيط وتصميم وتقديم رسالتهم. عروض الفريق الناجحة تكون منظمة جيداً، ومدعمة ودات صلة بالجمهور. المساعدات البصرية إبداعية واحترافية وفعالة. أما أسلوب تقديم أعضاء الفريق فيجب أن يكون متنسقاً وناصباً وديناميكياً.

ورقة تحليل الجمهور:

١- كم تتوقع عدد الجمهور؟

٢- من هم الأعضاء الأقوى أو المؤثرون؟

٣- ما هي معرفتهم بموضوع المحتوى؟

- عالي، قد تكون أعلى مني.
- نفس معرفتي.
- أقل من معرفتي بالموضوع.
- ربما ليس لديه حتى المعرفة الأساسية.
- الاختلافات.

٤- ما هي أنواع الأدلة التي ستبهر هذه المجموعة؟

- معلومات تقنية.
- المقارنات الإحصائية.
- أرقام التكلفة.
- المعلومات التاريخية.
- التعميمات.
- التوضيحات.
- قصص وأمثلة.
- آراء المتحدث.

٥- ما هو موقف المجموعة تجاه الموضوع؟

- إيجابية بشكل استثنائي.
- إيجابية إلى حد ما.
- محايد.
- سلبي إلى حد ما، متردد.

- بالتأكيد سلبي.
- اختلاف المجموعة، بعضها إيجابية وبعضها سلبية.
- ٦- ما هو موقف المجموعة مني كمقدم؟
- تنظر إليّ على أنني ذو مصداقية وأملك المعرفة.
- محايد، ربما لم يكن لديك رأي.
- انظر إلي وجود القليل من المعرفة والمصداقية.
- ٧- ما هو موقف المجموعة تجاه المنظمة التي أمثلها؟
- تنظر للمنظمة على أنها موثوقة وجديرة بالثقة.
- محايدة.
- قد تشكك في قدرات وموثوقية المنظمة.
- ٨- ماذا سيكون التصرف في المجموعة وقت تقديم العرض التقديمي؟
- سبق وأن استمع إلى العديد من العروض الأخرى المشابهة لهذا العرض، وقد تكون متعبة.
- قد تكون حالسة لفترة طويلة، قد تحتاج إلى دقيقة لتستريح.
- هذا العرض سيكون فريداً من نوعه، لذلك يفترض أن يكون من السهل جذب انتباههم.
- هذا بند مبكر في جدول الأعمال. يفترض أن تكون المجموعة شحيطة.
- ٩- ما هي أهم خصائص الجمهور التي يجب مراعاتها في العرض التقديمي؟

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٥-١: العروض والتكنولوجيا:

سارت جيسिका دونهام Jessica Dunham، وهي التي أمضت اللحظات القليلة الماضية، قبل عرضها على مجلس الإدارة، في محاولة لتهدئة نفسها. كانت قد أعدت عرض باور بويت PowerPoint وقد تدرت مرات عديدة. لم يكن مختلفاً عن العديد من عروض الباور بويت PowerPoint التي قدمتها في الجامعة، ولكن هذه المرة كان العرض في العمل وأمام رئيس رئيسها!

سارت في الغرفة. كان الجميع جالساً وجاهزاً. وقد بدأت جيسिका العرض في وقت سابق وتأكدت بأن كل شيء كان يعمل بشكل صحيح "صاح الخير، للجميع". وما أن بدأت حتى احتفت الأصواء، نظرت إلى جهاز العرض برعب؛ لقد انطفأ، أعادت تشغيل الجهاز والذي كان جهازاً في غضون دقيقة واحدة من الصمت. كانت جيسिका تشعر بالحرج بل أصبحت أكثر قلقاً الآن.

'دعونا نحاول ذلك مرة أخرى'، وقالت مع انتسامة: "صاح الخير للجميع"، وقالت: "لدي عرض أعدته لكم اليوم يلخص خدماتنا اللوجستية" قامت جيسिका بالضغط على زر تشغيل الشرائح ولكن لم يحدث شيء. صغطت الزر مراراً وتكراراً. "حسناً، لا يبدو أن هذا سيعمل". تقدمت جيسिका أمام جهاز العرض، وقد أعماها الجهاز مؤقتاً، لكنها كانت قادرة على المضي قدماً في الشريحة مع أررار الأسهم على لوحة المفاتيح من جهازها المحمول. "يظهر هذا العرض أنماط حركة المرور التاريخية قبل افتتاح المرسى رقم ٤٣". نظرت جيسिका في الشاشة برعب، وكان المعرض يقلص إلى حجم صفحة من كتابه الورق. عندما عادت الطاقة، كان جهاز العرض قد أعيد ضبطه بأعلى دقة. تحول وجه جيسिका إلى اللون الأحمر. "عفواً، أعدوني للحظة لو سمحتم" قالت جيسिका. قصت الدقيقة التالية وبصف في المرور على القوائم لإعادة ضبط العرض، "والآن دعونا نراجع أنماط حركة المرور. وتشير الخطوط الزرقاء إلى حركة المرور قبل افتتاح المرسى ٤٣، والخطوط الحمراء تظهر أنماط حركة المرور بعد الافتتاح".

بدأت جيسيكا Jessica بالنظر في الشاشة مرة أخرى. الخطوط الحمراء كانت عائنة عن عرضها. وعلى مدى الدقائق الأربع القادمة، اعتذرت عن التأخيرات حيث أعادت فتح ملف الياقات المرتبط بها، الذي أعلق أيضاً عندما انقطعت الكهرباء.

للفترة المتبقية من العرض، لم نحدث حوادث، ولكن جيسيكا شعرت بالضرر فعلاً. عادت إلى مكتبها ووضعت رأسها بين يديها، وظهر رئيسها بعد دقيقتين. ينني الشخصية، هاه، حيس؟. 'قالت' حدث نفس الشيء بالسبب لي بعد عام تقريباً من البدء. علمت بسرعة أن أحد أخطار الاعتماد على التكنولوجيا هو أن التكنولوجيا يمكن أن تخذلك. ومنذ ذلك الحين، لدي نسخة احتياطية مطبوعة، فيما لو حدث شيء.

أحببت جيسيكا Jessica: كان ذلك محرراً جداً، وأنا مذهشة لأنه لم يتم فصي من العمل.

"لا، لم تقومي بعمل أي شيء، لم يسبق لهم أن رأوه من قبل. حيس، لا تقلقي بشأن الأمر. تعلمي منه. خذي نفساً عميقاً اذهبي لتناول قهوة بالحليب، ثم واصلتي العمل!"

أسئلة:

- ١- ما الذي يمكننا أن نتعلمه من تجربة جيسيكا Jessica السلبية؟
- ٢- كيف سيتم بدء "خطة النسخ الورقية الاحتياطية" مثلاً اقترح مدير جيسيكا Jessica؟

تمارين للمجموعات الصغيرة:

التمرين ١-٥:

قم بإعداد عرض تقديمي لمدة خمس دقائق للصف الخاص بك، عن التطورات في بيئة العمل في المكتب. تبدأ من تحليل جمهورك واختيار المواضيع الخاصة بك وهدف العرض. يجب أن تتناول مناقشتك العناصر التالية:

- كيف ستعرض موضوعك بحيث تسترعي انتباه الجمهور؟

- ما نوع المعلومات الداعمة التي ستبهر جمهورك؟
- أي نوع من الإغلاق يجب أن تستخدم؟
- كيف ستشجع الأسئلة في نهاية العرض التقديمي؟
- ما هو أفضل نوع من الوسائل البصرية للحفاظ على انتباه الجمهور؟

التمرين ٢-٥:

احتر حزمة رسومات عرض الكمبيوتر أو حزمة الوسائط المتعددة التي كنت معتاداً عليها. افترض أنك ممثل مبيعات حديد لشركة تطور هذا البرنامج. على سبيل المثال، باور بوبنت هو منتج ميكروسوفت. في ثلاثة أيام، سوف يكون تقديم عرض المبيعات على أحدث نسخة من هذا البرنامج، لمجموعة من المدراء التنفيذيين في شركة كبرى. من الواضح أنك ترعب في إبلاغهم عن كافة الخصائص التي يقدمها البرنامج ومزاياها التنافسية، وكذلك مزاياها مقارنة بالإصدارات السابقة، كما سترعب في إقناعهم بشراء البرنامج كيف يمكنك تحقيق أهدافك؟

التمرين ٣-٥:

- احتر أحد الموضوعات التالية لاستخدامها في إعداد عرض تقديمي مدته خمس دقائق.
- ينبغي أن تستخدم أحدهم الكشف عن الكذب (أو لا ينبغي استخدامها) في عملية التوظيف.
- يسعى أن تستخدم أحدهم الكشف عن الكذب (أو لا ينبغي) استخدامها في محاولة لردع سرقة الموظفين.
- ينبغي على الشركات (أو لا يسعى) السماح للموظفين بموضوع الاحتيال العشوائي للمخدرات.
- يجب أن يكون كبار المسؤولين التنفيذيين (أو لا ينبغي)، أن يكونوا مسؤولين حثياً عن أعمالهم غير القانونية (أو غير الأخلاقية).

- ينبغي أن تكون المسؤولية الاجتماعية (أو لا ينبغي أن تكون) مصدر قلق رئيسي للمدراء التنفيذيين اليوم.
 - يجب على المدير (أو لا ينبغي أن يكون) قلقاً بشأن المشاكل الشخصية لموظفيه.
 - ينبغي (أو لا ينبغي) وضع مدونة أخلاقيات دولية.
 - الثقة مناسبة (أو ليست مناسبة) للعاملين من ذوي الياقات البيضاء اليوم
- بعد اختيار الموضوع، تصور الجمهور الذي ستتحدث إليه. من بين أماط العروض الإقناعية الثلاثة الموصوفة في هذا الفصل، أيها سيكون الأنسب لعرضك التقديمي؟ بالنظر إلى الموضوع الذي اخترته والجمهور الذي تصورته، ما نوع الأدلة التي ستستخدمها لإقناعهم بقبول وجهة نظرك؟

التمرين 5-4:

- احتر إحدى السياراتوهات التالية وطور عرضاً تقديمياً لمدة عشر دقائق.
- لجمهور من قدامى الخريجين في تخصص إدارة الأعمال، ناقش موضوع اللباس المناسب لمقابلات التوظيف.
 - لجمهور من مدراء الأعمال التنفيذيين، ناقش موضوع اللباس المناسب للمقابلات التلفزيونية.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. S. Clay Willmington, "Oral Communication for a Career in Business," *Bulletin of the Association for Business Communication* 52, no. 2 (June 1989): pp. 8-12.
2. Robert J. Olney and Anita S. Bednar, "Identifying Essential Oral Presentation Skills for Today's Business Curriculum," *Journal of Education for Business* 64, no. 4 (January 1989): p. 161.
3. Carol A. McFarland, "Teaching Students the Elements of Oral Business Presentations," *Bulletin of the Association for Business Communication* 43, no. 1 (March 1980): pp. 15-17.
4. Ernest G. Bormann, William S. Howell, Ralph G. Nichols, and George L. Shapiro, *Interpersonal Communication in the Modern Organization* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982), p. 197.
5. Lawrence L. Tracy, "Taming the Hostile Audience," *Training and Development Journal* 44, no. 2 (February 1990): p. 35.
6. William S. Howell and Ernest G. Bormann, *Presentational Speaking for Business and the Professions* (New York: Harper & Row, 1971), pp. 122-130.
7. Daniel J. O'Keefe, *Persuasion Theory and Research*, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), pp. 180-264.
8. Anne Bradstreet Grinols, "Ethical Persuasion: Taking the High Road in Compelling Communication" (Paper presented at the Association for Business Communication Southwestern United States Regional Conference, March 12, 2013).
9. Baba Shiv, George Loewenstein, Antoine Bechara, Hanna Damasio, and Antonio R. Damasio, "Investment Behavior and the Negative Side of Emotion," *Psychological Science* 16, no. 6 (2005): pp. 435-439.
10. "Human Behavior: The Greatest Barrier to Trading Success," *Australasian Investment Review*, n.d., accessed January 20, 2006, www.aireview.com.
11. Mary Munter and Dave Paradi, *Guide to PowerPoint* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007), pp. 65, 94.
12. Donna Barron, "Graphics Presentations at Your Fingertips," *The Office*, July 1990, p. 32.
13. Robert P. Sedlack, Jr., Barbara L. Shwom, and Karl P. Keller, *Graphics and Visual Communication for Managers* (Mason, OH: Thomson South-Western, 2008), p. 71.
14. Munter and Paradi, *Guide to PowerPoint*.
15. James Wyllie, "Oral Communication: Survey and Suggestions," *Bulletin of the Association for*

- Business Communication 43, no. 2 (June 1980): pp. 14-17.
16. "The Pros and Cons of High Tech Presenting," *Presentations* 13, no. 4 (April 1999): p. 34.
17. Patricia L. Panchak, "Capitalizing on the Graphics Edge," *Modern Office Technology* June 1990, p. 63.
18. Edward R. Tufte, *The Cognitive Style of PowerPoint: Pitching Out Corrupts Within* (Cheshire, CT: Graphics Press, 2006).
19. "Over Reliance on PowerPoint Leads to Simplistic Thinking," *The New York Times*, December 14], 2003, accessed January 12, 2006, <http://partners.nytimes.com/2003/12/14/14magazine/14POWER.html>.
20. Joanna K. Garner and Michael Alley, "How the Design of Presentation Slides Affects Audience Comprehension: A Case for the Assertion Evidence Approach," *International Journal of Engineering Education* 29, no. 6 (2013): pp. 1564-1579. See also: Michael Alley, *The Craft of Scientific Presentations*, 2nd ed. (New York: Springer Verlag, 2013).
21. Tufte, *The Cognitive style*.
22. David Wallechinsky and Irving Wallace, *The Book of Lists* (New York: William Morrow, 1977).
23. Kenneth R. Meyer, "Developing Delivery Skills in Oral Business Communication," *Bulletin of the Association for Business Communication* 43, no. 3 (September 1980): pp. 21-24.
24. Dave Clarke Mora, "Carly, Reconsidered," *Continental*, September 2003: pp. 31-33.
25. Mary Ellen Murray, "Painless Oral Presentations," *Bulletin of the Association for Business Communication* 52, no. 2 (June 1989): pp. 13-15.
26. Lee Iacocca, *Lee Iacocca Talking Straight* (New York: Bantam Books, 1988).
27. Evan Blythin and Larry A. Samovar, *Communicating Effectively on Television* (Belmont, CA: Wadsworth, 1985), pp. 92-96.
28. Tom Hajduk, "Communication Audit: TV/Videoconference Presentation," vol. 111, accessed August 11, 2014, Communication Consulting Group, www.ccg-usa.com.
29. T. Leech, *How to Prepare, Stage, and Deliver Winning Presentations*, 3rd ed. (New York: AMACOM, 1004).

الجزء الثالث
إستراتيجيات الكتابة الإدارية

YOA

الفصل السادس

الكتابة الإدارية المعاصرة

إذا كان لا بد للكتابة أن تكون شكلاً فيما من أشكال الاتصال، لا بد أن تعامل كأداة ثمينة. يجب أن تُشجّع كما لا يجب أن يتم استخدامها برعونة.

ثيودور م. بيرنستين Theodore M. Bernstein، صحيفة نيويورك تايمز New York Times.

يقضي المدراء ما نسبته ٧٥٪ من أوقانهم في الاتصال'. وكلما ازداد ترقى المدراء في منظماتهم، كلما زاد الوقت الذي يقضونه في الاتصال وبما يتضمن الكثير منها الاتصال الشفوي والاتصال وحياً لوجه، يتطلب بعضها الاتصال من خلال البريد الإلكتروني الحظي وامتذكرات والخطابات والتقارير. وتقوم كل هذه الاتصالات بدور هام في نجاح المدير والمنظمة.

وبالنظر إلى الوقت والمجهود المطلوب للتعبير عن الأمور بشكل مكتوب، ربما يتعجب القراء من سب تفصيل المدراء للكتابة أكثر من الاتصال الشفهي. ولكن اتصالات المدراء المكتوبة (الكتابية) تتمتع بمزايا إستراتيجية عدة. الأداء الاقتصادي والكفاءة، والدقة والأداء الرسمي.

من ناحية اقتصادية، تعتبر الكتابة أقل تكلفة من الاتصالات التليفونية، أو السفر لمسافات بعيدة. علاوة على ذلك، فهي توفر الآلية بحيث يستطيع المدير كتابة الرسالة بغض النظر عن تمكن الشخص المستقبل من استلامها فوراً من عدمه.

والكتابة فعالة، لأنها تمكن المدير من العمل باستقلالية كما تمكنه من اختيار أية مفردات يرى استخدامها بالإضافة إلى ذلك، يسمح البريد الإلكتروني لمستلمي الرسائل بقراءتها في الأوقات التي تناسبهم، وهكذا يتم تجنب هدر الوقت في إجراء المحادثات التليفونية.

وتعتبر الدقة ميزة أخرى من مزايا الكتابة. تسمح الكتابة بالتحكم في المفردات وطريقة تنظيمها بشكل أفضل من الاتصالات الشفهية. وفي المقابل، فإن الدقة تُربل الالتباس وتضمن الوضوح مثلما تساهم في تطوير اقتصاديات الأداء والكفاءة.

وأخيراً، توفر الكتابة سجلاً رسمياً يمكن الحفاظ عليه أو طلبه أو مراجعته في أي وقت. وفي مجتمعنا الذي يرداد ميلاً لإقامة الدعاوى، فإن أهمية الوثائق لا تفوقها أهمية يجب على المدراء فهم أن جميع الوثائق التي أصدرتها منظماتهم يمكن كشفها وهذه الحقيقة تتضمن ضرورة دقة ووضوح السجلات الرسمية، مع قدرتها على الوقوف أمام الفحص والتمحيص من قبل الآخرين. لقد أصبح الفرق بين الحكم القضائي لصالح أو ضد المنظمات ومدرائها مسألة توثيق حيد فحسب.

ومجرد أن يقرر المدير الاستعادة من مزايا الكتابة كقناة اتصال، فعليه الأخذ في الاعتبار سمينين فريدتين للكتابة في مجال الأعمال هما: التعاون وتمرد الكتابة الإدارية. وسيتم تمحيص هاتين السمتين في مجال الأعمال في الأقسام التالية من هذا الفصل.

الكتابة التعاونية:

شكل ظهور الكتابة التعاونية تطوراً رئيسياً في عالم الأعمال الحديث، وأصبحت أكثر انتشاراً بسبب التأكيد المتزايد على العمل بروح الفريق. كما أن هذه الفرق تتكون عادة من أشخاص ذوي خصائص فريدة، للقيام بما يلزم لإبحار المشاريع الرئيسية بنجاح.

وبالرغم من تعدد أشكالها، فإن الكتابة التعاونية راسخة في الكتابة المهنية المعاصرة. بعد إجراء المقابلات الشخصية مع مائتي رجل أعمال في ولايتين أمريكيتين، وجد فريق من الباحثين أن نسبة ٧٣,٥٪ ممن تمت مقابلتهم، يتعاونون مع شخص آخر على الأقل في الكتابة^(١). كما توصل فريق آخر من الباحثين إلى أن نسبة ٧٨٪ ممن تمت مقابلتهم، يكتبون أحياناً من خلال كونهم أعضاء في فرق أو مجموعات^(٢). وفي الحطوط الجوية الغربية الأمريكية American West Airlines، كتبت أغلب التقارير بطريقة تعاونية، وينطبق نفس الشيء على شركة اكسنتشر Accenture.

وتأتي الكتابة التعاونية بأشكال عدة، فقد يقوم أحد الموظفين بكتابة المستند ومن ثم يقوم مديره بالمراجعة. وأحياناً يكون التعاون في تخطيط المستند؛ حيث يقوم أحد أعضاء الفريق بكتيبته ومراجعته. وفي أوقات أخرى قد يقوم أحد الأعضاء بتخطيط وكتابة المستند، بينما تتم مراجعته بشكل تعاوني. كما يقوم الزملاء بنقد أعمال بعضهم البعض، ويمكن أن

يشمل التعاون كامل عملية الكتابة من البداية حتى النهاية^(١). وتدلل البحوث المعاصرة على أن المستند العادي المكتوب يمر بثلاث إلى خمس مراجعات لمحتواه، قبل إرساله إلى القراء المستهدفين.

مزايا الكتابة التعاونية:

ترداد شعبية الكتابة التعاونية وانتشارها نظراً لمزايا اتخاذ القرار بشكل جماعي، حيث تتم العملية غالباً بشكل أفضل مما لو كان القرار فردياً، بسبب الأفكار ووجهات النظر الإضافية التي يتم الاستفادة منها في إعداد الوثيقة المكتوبة. وعلاوة على ذلك، فإن فهم الكتاب المشاركين ودوافعهم تكون أكثر لدى المساهمين في تطوير المستند. وللكتابة التعاونية مزاياها خاصة، عندما يتطلب حجم المهمة و/ أو موعدها النهائي لأكثر من شخص واحد لقيام بها، وكذلك حينما يتضمن نطاق المهمة أكثر من تخصص، أو عندما يكون هدف المهمة دمج الآراء المتعددة معاً في رأي واحد^(٢).

وقد لاحظ جيهاردت Gebhardt أن ما يدعم الكتابة التعاونية، هو معرفة الحس الخطي لج جمهور والطاقة النفسية لتأثير الأقران ومبدأ نقل التعليم: حيث يكتسب الشخص القدرة على النظر بعمق بما يكتبه، بينما يقوم بالتعيق على كتابات الآخرين، وكذلك مبدأ التغذية الراجعة والتي تساعد في إدراك مدى الكفاءة الاتصالية لما يكتبون^(٣).

كما وجد تيري باكون Terry Bacon أن الكتابة التعاونية تخلق صداقات بين الموظفين

نوقف وفكر	بطرق عدة. كما تساعد على تثقيف القادمين
١. لماذا تعتقد بأن المخططات تقوم بتدوير وثائقها حذاً قبل إعلانها؟	الحدد، من خلال توعية الكتاب بقدرات الشركة وتاريخها، وعن طريق نمذجة قيم واتجاهات الشركة، من خلال ما يقوم به الأعضاء ذوو الخبرة. كما تساعد في كسر الحواجز الوظيفية وتعرير القنوات غير الرسمية للاتصال والسلطة، والذي تنجز المنظمة عملها من خلاله ^(٤) .
٢. ما مدى أهمية أن يكون للوثائق التي تنتجها المخططات "صوت" أو أسلوب واضح وثبت؟	

وأخيراً، وربما الأكثر أهمية، يمكن للتعاون أن يحسن جودة الكتابة^(٨). وحيثما لا يكون هناك توجيه خارجي، قد يقوم الرملاء بمراجعة مسودات زملائهم بشكل واضح وناقد، وربما إبداء الملاحظات ذات الصلة^(٩). وتسهل التطورات التقنية الحديثة الكتابة التعاونية، ومنها بيئات الإنترنت الجديدة مثل مستندات جوجل Google Docs، التي تسمح لأكثر من شخص بكتابة ومراجعة وتدقيق المستندات، مما يتيح عنه مستندات مكتوبة بشكل أفضل. ولا تساعد الملاحظات في كتابة مستندات أفضل فحسب، بل إنها تسهم في تعادي الصراعات العاطفية بين الكتاب المشاركين.

عيوب الكتابة التعاونية:

إن بعض عيوب الكتابة التعاونية هي نفسها تلك المرتبطة باتخاذ المجموعة للقرار، حيث لا يقوم بعض الأعضاء بإبحار حصتهم بشكل عادل كما أن الجدول الزمني لتعاون بخصوص الاجتماعات قد يكون معقداً ومرعجاً. ويمكن للصراعات الشخصية أن تؤدي إلى أية نتيجة باستثناء تقدم المجموعة. ويعتقد البعض بأن شخصاً واحداً يستطيع استكمال العمل الروتيني في وقت أقل مما تستغرقه المجموعة لأداء ذلك، وأخيراً، وعلى الرغم من أن شخصاً واحداً يمكن أن يقوم بمهمة بسيطة في جزء من المشروع، فإن كل الأشخاص مسؤولون عن النتيجة الكاملة.

واعتقد الأشخاص الذين أخذت آراؤهم في إحدى الدراسات، بأن الوقت والأنا يمكن أن يصحبا الثمن الأساسي للتعاون. وقد علق أحدهم بأنه يتوجب عليك مراجعة الأد عند الباب وقبر الدحول، وأن تثق بقدراتك الشخصية وتتقبل النقد في نفس الوقت^(١٠).

وفي استقصاء لمجموعة من الكتاب المحترفين، تم تحديد العديد من المشاكل المرتبطة بالكتابة التعاونية. وقد تحدثوا عن صعوبة إيجاد حل للاختلافات في طريقة الكتابة والعمل الإضافي المطلوب للعمل مع المجموعة، والتقسيم غير العادل للمهام وانعدام الرضا عن الذات والملكية والشعور بالإبداعية^(١١).

ومن المحتمل وجود مشكلات خطيرة مصاحبة للكتابة التعاونية، والتي تمتد للفعالية في تعاملها مع الصراعات الناجمة، والبعض من الناس يرى أن كل الصراعات سيئة والمحولة

في تجاهلها أو إهمالها، غير مدركين أن بعض الصراعات وطيفية، وقد تساعد المجموعة في التوصل إلى حل أكثر إبداعاً للمشكلة.

إرشادات للكتابة التعاونية الفعالة:

في بحثهم المكثف في الكتابة التعاونية بواسطة عدة أفراد مهيين محترفين، قامت ليزا ادي واندري لوبرفوردي Lisa Ede & Andrea Lunsford بتحديد ملامح الكتاب التعاونيين الفعالين إنهم مرحسون وبحترمون الآخرين. يستمعون بانتباه ومحللون وقادرون على التحدث والكتابة بوضوح وسلاعة، مستقلون وقادرون على إنهاء الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد، قادرون على تحديد المسؤوليات ومشاركتها، قادرون على القيادة واتناع القادة في نفس الوقت، متقبلون للنقد ولكيهم واثقون من قدراتهم، وعنى استعداد للتفاعل في صراع إبداعي^(١٢) وبوجه عام، يتضمن هذا الوصف الناس القادرين على العمل مع الآخرين، وهم الذين سيصبح عليهم الطلب كبيراً، وحيث يصبح التعاون هو الأصل لا الاستثناء.

بالإضافة إلى النصيحة الضمنية في الوصف

توقف وفكر

السابق للكتاب المتعاونين الفاعلين، هناك طرق

ما هي بعض مضمعات النقاش التي

شاركت فيها؟

أخرى للحصول على حرات في الكتابة التعاونية.

ومن الإرشادات الرئيسية: أولاً، التأكد من توزيع

العمل بالتساوي بين أعضاء المجموعة. لا يمكن

لأي شيء أن يصمر تدمير معنويات الشخص أكثر من الشعور بأنه يعمل أكثر من بقية الأعضاء في الفريق.

ثانياً، يجب على فرق الكتابة استخدام التقنية الإلكترونية للتعاون، حيث يبدو بأن وسائل الإعلام تعزز العواطف وتزيد الكفاءة.

ثالثاً، يجب على مجموعات الكتابة التعاونية أن يكون لديها قائد فريق، حتى وإن لم يملك أية سلطة رسمية. ويجب أن يكون القائد مسؤولاً عن تنسيق جهود الفريق التعاونية وتشجيع رؤيته، وحل الصراعات بين الأفراد، وكذلك الأقسام والإدارات. وتتطلب المهمة الأخيرة عادةً مهارات شخصية جيدة في حال عدم وجود سلطة رسمية للقائد^(١٣).

وبالرغم من أن لا أحد يضمن أن جميع تحارب الكتابة التعاونية تحلو من المشكلات، فإننا وثقون بأن أي شخص يتبع الإرشادات السابقة سيواجه مشكلات أقل، وسيحقق نجاحاً أكبر في مشاريع الكتابة الجماعية (التعاونية).

الدور الفريد للكتابة الإدارية:

في السنوات الأخيرة أولت الحقول المهتمة بالكتابة اهتماماً أكبر لجماعات الحوار. وجماعة الحوار هي مجموعة من الناس الذين يفكرون بطرق متشابهة، حول كيفية الاتصال للتعامل مع الموضوعات وطريقة النظر فيها، بالإضافة إلى طرق تكوين المعرفة الشرعية. وقد تكون هذه الجماعات كبيرة أو صغيرة، وقد تضم بعض المنظمات عدداً من جماعات الحوار.

يقوم المدراء بأدوار معروفة، ويعملون في أطر معروفة نسبياً لكي يصحوا أعضاء في جماعة مميزة. المدراء أشخاص يخططون لتحقيق أهداف منظماتهم، وتنظيم مهامها وفيددة المواطنين لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأنشطة لصمان سيرها في الاتجاه الصحيح.

وعند تعريف جماعة الحوار لكتاب إداريين، لا بد من التركيز على محيط العمل الذي يقومون بأعمالهم فيه. قد يكون محيط العمل هو العنصر الأكثر تأثيراً فيما يكتبه هؤلاء الكتاب وما يقومون به، وكذلك في كيفية بطرتهم وتفسيرهم وتقديرهم لمطامئهم. وتوضح الفقرات التالية عدة جوانب للمحيط المتميز الذي تتم فيه الكتابة الإدارية.

أحد أهم لاعتبارات في مجال الكتابة الإدارية، هي الطبيعة المتشظية (المتناثرة) لأيام العمل اليومي للمدراء. يعتقد أغلب الناس بأن المدراء وخاصة كبار التنفيذيين يتمتعون بأيام عمل منظمة، ويتم مراقبتها ومتابعتها بواسطة مساعدين وقد لاحظ هري ميتربرغ Henry Mintzberg بأن العكس صحيح فعندما قام هو وزملاؤه بتسجيل أنشطة عدد من المدراء، وجدوا أيامهم مليئة بالمقاطعات. وفي المتوسط، فإن لديهم نصف ساعة فقط من الوقت المتواصل (بدون مقاطعة) كل أربعة أيام^{١١} كما لاحظت حلوريا مارك Gloria Mark أن الموظفين في شركات التقنية، يقضون فقط إحدى عشرة دقيقة في أي مشروع مُقدم قبل الانزعاج والمقاطعات، وتسوء الحالة عند عمال تقنية المعلومات؛ حيث يتعرضون للمقاطعات كل ثلاث دقائق^{١٢}. والعديد من الناس يواجهون ذلك في بيئة العمل، وخصوصاً في المهام الكتابية. هذه الرفاهية لا تتوافر للمدراء.

ويعتبر مستوى التعاون والتفويض المعمول به عنصراً آخر من عناصر محيط الكتابة الإدارية. وكما لاحظنا مسبقاً، فإن التعاون يصبح أكثر شيوعاً في مجال الأعمال، ويحتاج للمدراء القادرين على العمل جيداً مع الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يملك المدراء خيار تفويض مهام الكتابة الروتينية^(١١)، ويفرض أن يقوم هذا التفويض على معرفة المدير بقدرات الموظفين المختلفة، ومدى رغبتهم بالقيام بتلك المهام.

ويعتبر حجم وثقافة المنظمة عنصرين هامين في محيط الاتصال الإداري. وتقوم بعض الشركات الصغيرة باتصالاتها شفوياً في كثير من الموضوعات، ولكن كلما كبر حجم الشركة كلما رادت الحاجة للقيام بتلك الاتصالات بشكر مكتوب وتوثيقها. ومع الحجم تأتي القابلية للرسمية في العديد من الوثائق المكتوبة. بالنسبة للثقافة، تعيش البيروقراطيات على الرسمية، بينما تميل المزيد من المنظمات التعاونية إلى أن تكون غير رسمية.

كما تلعب السلطة والسياسات دوراً بارزاً في نص الكتابة الإدارية. وقد وصف ماكس ويبر Max Weber ثلاثة أنواع من السلطة: التقليدية، الكاريزمية والرسمية^(١٢). وتتأثر طريقة اتصال المدراء كثيراً بنوعية السلطة التي يُطر على أنهم يملكونها. ويجب المطر إلى المنظمات التجارية على أنها أنظمة سياسية^(١٣)، وأن المدراء الذين ينسجون الاهتمام بالمواقف السياسية خلال عملهم في الشركة، قد يحدون شركاتهم غير راغبة بأن يعملوا بها.

ونظراً لتعاطف دور الحكومة في الأعمال، فإن الاعتبارات القانونية تمثل عنصراً هاماً آخر في محيط الكتابة الإدارية. كما يعتبر المدراء وكلاء رسميين لمؤسساتهم في العديد من أشكال الكتابة التي يقومون بها، وعليهم أن يكونوا واعين لأمر مثل الحماية ضد العير والخصوصية والفرصة العادلة (المتكافئة).

جدول (١-٦) عناصر مجتمع النقاش بالنسبة للمدير

يوم عمل متشطي (متناثر).
تعاون مكثف.
الخيار للتفويض.
حجم المنظمة وثقافتها.
حطوط السلطة
القوى السياسية.
الاعتبارات القانونية.

بالنسبة للمدراء، فإن ظاهرة جماعات الحوار تعني بأنهم أمام بيئة كتابية فريدة (انظر جدول ٦-١)، ويجب عليهم تحليل ثقافة المنظمة التي يعملون فيها بعناية وحرر، كما يحب عليهم إيجاد أفضل وقت ومكان للكتابة، والتذكر دوماً بأن للكتابة دوراً فريداً في وظيفة المدير.

إن المدير الملتزم باستخدام قنوات الاتصال الكتابي، والمهتم بالميزايا الفريدة للكتابة في البيئات التنظيمية - كما تم وصفه في الأقسام السابقة من هذا الفصل - هو الآن حاهر للبدء في عملية الكتابة وتتكون هذه العملية من ثلاث مراحل التخطيط، الكتابة والمراجعة. وفي حال اتباع المدير لهذه العملية، فإن المستند الذي سيكتبه سينجح غالباً في الوصول إلى هدفه.

المرحلة الأولى: التخطيط:

تشبه عملية التخطيط للكاتب الإداري إلى حد كبير ما تدرب الصحفيون على فعله. ويصبح التشابه منطقياً؛ لأن الاثنين يُصنَّفان على أنهم كتاب مهيون، وكلاهما يقضي وقتاً كبيراً في الكتابة في العمل، وكلاهما يكتب للقراء الذين في عجلة من أمرهم. ولذلك، يتوقع منهما معرفة الأسئلة الخمسة:

ماذا؟

يتعلق السؤال بـ "ماذا؟" بطبيعة الرسالة. يجب أن تكون الرسالة ذات فكرة واضحة إلى حد ما، ويحتاج المدير لتكوين صورة واضحة عن فحوى الاتصال في المراحل الأولى للتخطيط. هل يحتاج إلى معلومات معينة؟ وهل سيقوم بقبول الطلب أم رفضه؟ هل يحذر رؤوسه عن تعير السياسة؟ وهل يحاول تأمين تعاون العمال من أجل تنفيذ مثل هذه الإجراءات؟ في أي وقت يرى القراء بأن الرسالة تقمّر من أحد جوانب القضية لجانب آخر؟ وفي أي وقت يتم دفع القراء للخوض في مثل هذه الرسالة إلى ما لا نهاية؟ وفي أي وقت يتساءل القراء: ما الذي يحاول قوله هذا الشخص؟، فإن الاحتمالات كبيرة بأن الكاتب لا يعرف بالصبط ما الذي كان يحاول قوله أو ما الهدف الذي كان يحاول تحقيقه.

لماذا؟

لا تقل الإجابة عن سؤال "لماذا؟" أهمية عن الإجابة على سؤال "ماذا؟". علاوة على ذلك، فإن الإجابة يجب أن تكون واضحة للقارئ كما هي لدى الكاتب. ولسوء الحظ، فإن العديد من الاتصالات غير الناجحة تحدث إما لأن المرسل لا يعرف لماذا يتم إرسال الرسالة، أو لأنه لم يكلف نفسه عناء مشاركة القارئ في هدف هذه الرسالة.

وهناك العديد من السياسات والإجراءات واللوائح يتم فرضها على الموظفين بدون تبرير مناسب. وربما كان الموظفون أكثر قبولاً لهذه التوجيهات فيما لو فهموا لماذا هي ضرورية. تعتبر البشرية مخلوقات معقدة تتعامل بسبب وتأثير. وعندما يتم فرض نأثير ويُحجب السبب، فربما تحدث معارضة.

مَن؟

تعتبر الإجابة على سؤال "مَن؟" من أهم عناصر التخطيط، التي يجب أن تسبق أية عملية اتصال إداري. مَن يستلم الرسالة؟

ربما توفر الخواص الديموغرافية مثل: العمر والجنس والتعليم والميول السياسية والمسمى الوظيفي مؤشرات لكيفية تفسير القارئ للرسالة، وفي إطار تنظيمي. على أية حال، قد لا تجربها هذه الخواص عن العلاقة بين الكاتب والقارئ، وخصائص المنظمة والقسم المختص بنجاح الرسالة.

وللقيام بتحليل معمق للقارئ والتأكد من قبوله للرسالة، يجب على الكاتب الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

- تناسب قوة المنصب بين الكاتب والقارئ.
- متطلبات الاتصال التي تعرضها المنظمة على القارئ والكاتب.
- المهام الوظيفية للكاتب والقارئ.
- مدى تكرار الاتصال بين الكاتب والقارئ.
- رد فعل القارئ على الرسائل السابقة من الكاتب.

مدى حساسية الرسالة:

يختلف الوقت المستغرق في تحليل القارئ بناءً على أهميته الرسالة وبخصوص الرسائل بالغة الأهمية، فإن الكاتب يمعن النظر في جميع المعلومات المتاحة لتحديد أفضل المفردات، التنظيم المناسب، الوسيلة الأنسب، الوقت الأنسب، وكذلك أفضل مصدر ونقطة وصول الرسالة. وعلى كل حال، فإنه حتى الرسائل الروتينية ستتطور نتيحة لتحليل الجمهور والتأقلم معه.

متى؟

تختلف أهمية الإجابة على السؤال "متى؟"، بناءً على مدى روتينية المعلومات المسقولة وهناك العديد من الرسائل الروتينية، ومنها تقارير المبيعات يتم توزيعها دورياً. ولا يتم اتخاذ قرار حقيقي حول وقت الإرسال؛ لأنه يتم تحديد هذه التواريخ مسبقاً. وبالمثل، فإن المعلومات عدمة الأهمية يتم استلامها بنفس الطريقة بعض النظر عن الوقت.

وبخصوص الرسالة غير الروتينية، وعلى الرغم من القرار حول متى يتم الإرسال بطريقة مباشرة تؤثر على استلام الرسالة. على سبيل المثال، كان على أحد مدراء مصانع النسيج إبلاغ الموظفين بأنهم لن يحصلوا على علاوة في الأجر، بالرغم من أن الشركة قد حققت أرباحاً في الربع المنصرم. كما اختار المدراء إيصال هذه الرسالة على شكل خطاب قبل تمتع الموظفين بالإحارة، ولن يكون اختيار هذا التوقيت مدمراً لإحارات العديد من الموظفين وحسب، بل من المحتمل أنه شجع عدداً منهم لقضاء إجازاتهم في السحت عن وظيفة أخرى.

وبخصوص التوقيت، يحتاج المدراء الأحدث في الاعتراف حول إرسال الرسائل مبكراً جداً وبالمثل متأخراً جداً. على سبيل المثال، فإن أحندة الاجتماع والمواد الداعمة يمكن إرسالها مبكراً، حيث إن المستقبلين قد يسعون الاجتماع، وذلك عن طريق تحديد الوقت ولكن إن تم إرسال المادة متأخراً جداً، فربما لا يكون لدى المستقبلين وقت كافٍ في التجهيز للاجتماع وبصفة عامة، فإن إصدار إشعار في عصور يومين إلى خمسة أيام يعتبر آمناً، ولكن كلما كان الاجتماع أطول واماود الداعمة أكثر، كلما كان الوقت المطلوب أكثر.

أين؟

يحب التطرق لسؤال "أين؟" عند طرفي الطيف الاتصالي. من يجب أن يرسل الرسالة؟ وإلى من يجب توجيهها؟ هل يجب أن ترسل من المدير في مستوى تنفيذي معين، أو ربما من شخص أعلى مصفاً في المنظمة، مما يمنحها أهمية وقوة إضافية.

وفي الطرف الاتصالي الآخر، فإنه يجب علينا اتخاذ القرار بشأن المكان الذي يستلم القارئ الرسالة فيه. وللتوضيح، فإن بعض الشركات تتعرض لمشكلة توزيع الخطابات، يتم إرسالها إلى مارل الموظفين أو توزيعها في العمل قد يكون إرسالها للمنازل مسلياً للعائلات، ولكن ربما يحدث انتهاك لخصوصية الموظف أو وفته الشخصي.

كيف؟

توقف وفكر

فكر في موقف -عدا عن ممارسة الأعمال- حيث يكون التخطيط هو مفتاح النجاح. حاول أن تحيب عن الأسئلة الخمسة 5W's وسؤال H المتعلقة بالموقف، بعدد قرر إلى أي مدى يمكن لقيامك بالعملية أن يساعدك في الوصول إلى هدفك

يعتبر سؤال "كيف؟" مسألة اختيار للوسيلة الباقلة للرسالة. حتى عندما يقرر المدراء تحديد ذلك كتابياً، فهم لا يزالون يواجهون عدداً من خيارات الاتصال المكتوب: الخطب، المذكرة، التقرير، البريد الإلكتروني، المطوية، النشرة الإخبارية ودليل الاستخدام وحتى لوحة الإعلانات. كما يتم تحديد خيار الوسيلة على الأقل في جزء بواسطة كيفية

احتياج الرسالة الشخصية، وكيفية توزيعها وكيفية سرعة وصولها إلى الجمهور

وعلاوة على ذلك، فإن المدراء يحب عليهم أن يتذكروا قاعدة أساسية عند اختيار الوسيلة الاتصالية تحديداً. في حالة استخدام المدير وسيلة معينة بصفة دورية، فإن استخدام وسيلة اتصالية محتتمة قد يوجي بالعجلة أو الأهمية على سبيل المثال، في حالة تعود مدير ما على الاتصال بموظفيه وحماً لوجهه بشكل منتظم، فإن قيامه بإرسال مذكرة مكتوبة قد يوجي بأمر غير عادي ويستحق اهتماماً إضافياً.

وعلى الرغم من مناقشة اهتمامات التخطيط السابقة بشكرٍ تفصيلي وترتيب معين، إلا أنها جميعاً مترابطة ولا يجب عزل أي منها عند التعامل معها. المدير المتصل الحيد يتعلم رؤية العلاقات المتداخلة، وكيفية التعامل مع الأسئلة الخمسة على شكل حزمة.

المرحلة الثانية: الصياغة (البناء والتركيب):

وبمجرد تنفيذ مرحلة التخطيط بطريقة مرصية، يصبح المدير جاهزاً للبدء في بناء الرسالة التي تحقق الهدف الذي تم تحديده وخاصة فإن المدير يقوم بتركيب الرسالة ويتم اختيار المفردات برعاية، وتنظيمهما بوصف مع استخدام الشمولية والتماسك. كما يجب على المدير اتباع الوحيات المشروحة جاباً، عند اختيار المفردات وتركيبها على شكل جمل وفقرات، النتيجة هي وثيقة مكتوبة بشكل عصري.

اختيار المفردات:

المفردات عبارة عن رموز تحدد محتوى الرسالة، ومن ثم يجب اختيار هذه المفردات بعناية وحرص حتى يحقق المحتوى هدف الاتصال. وتحمل كل كلمة إسهاماً في فعالية الرسالة، وأي منها قد يتسبب في حدوث سوء فهم. يجب بذل المريد من الاهتمام لضمان فعالية الرسالة وتجنب سوء الفهم. المعايير التالية ستساعد الكتاب في إنجاز أهدافهم:

المبدأ الأول: اختر المفردات بدقة:

ببما تستدعي بعض المستندات التجارية مثل، (العقود، خطابات العروض الوظيفية، وتقييم الأداء) مستوى عالياً من الدقة، يجب أن يدرك المدراء أهمية اختيار المفردات في جميع كتاباتهم. ومن منطلق هذه الدقة، فإنه يجب عليهم تذكر أن مثل هذه الكلمات يمكن أن تحمل معاني دلالية أو ضمنية.

المعاني الدلالية موضوعية، فهي تشير إلى شيء أو تصفه. وعندما يفكر العديد من الناس بمصطلحات القاموس، فإنهم يرونها تحمل معاني دلالية؛ لأن هذه التعريفات مبنية من الاستخدامات الشائعة ذات الصلة بالكلمة والعديد من الناس يوافقون على أن المصطلحات

والتعاريف الدلالية لا تحتوي كلمات متشابهة، ولا تظهر بشكل يربك القصة. على سبيل المثال، هل يمكنك تحديد الكلمة الصحيحة في كل من الحمل التالية؟

- وكالة الإعلان التي اشتريها يجب أن تكون ربحية (مكملة، ثناء) لمصلحة التصنيع والتوزيع.

- تم تشغيل طابعة حاسبي الآلي (باستمرار، بشكل متواصل) طيلة الخمس سنوات الماضية.

- أكد لنا المدير بأنه (مدح، أحبر) رئيسه الأعلى عن مشككة الشجر.

- صنع السكرتير (خداع، تلميح) بما وقع في الكافيتريا.

- لإقناع الإدارة العليا باتحاد هذا القرار، فإننا سوف نحتاج إلى شهادة خير يكون تماماً (غير مبال، نزيه).

- وعلى نفس الموال، دقق في المقتطعات المأخوذة من الخطابات الموجهة إلى جهة حكومية.

- لقد ابرعت كثيراً في وصفك لاسي بالأمي. هذه نكتة قبيحة حيث إنني تروجت قبل ولادته بأسبوع.

- إن لم أحصل على مال زوجي عاجلاً فإني سأصطر لحياة حادة.

وفي الكتابة التجارية، فإن اختيار الكلمة الخطأ يمكن أن ينتج عنه فكاكة محرحة في أحسن الأحوال، وارتباك ملحوظ في أسوأها. كلا الأمرين لن يتسببا بدفع وظيفة المدير للأمام وعلى جانب آخر، فإن المعاني الصمنية ذاتية وربما تختلف باختلاف الأشخاص؛ لأنه يتم فهمها حسب حرات الشخص السابقة أو ارتباطه بكلمة معينة ومعناها.

وعلى الرغم من أن هذه المعاني الصمنية تحمل معاني، فإن الناس يستطيعون احتكار اللغة في الحصول على الحاب الإيجابي والحاب السيئ، ويسمى: لطف التعير. وتعتبر المفردات الأكثر ضالة هي التي تحمل لطف التعير من هذه الكلمات السطحية. وببسيما يحاول المعلنون والأطراف ذات العلاقة تصوير الحياة بأكثر الطرق إمتاعاً، أصبحت حراً من

الحياة الأمريكية. ولكن عندما تستخدم اللغة لتعطية مأس إنسانية أو بيئية، يتوجب علينا ملاحظة هذا التعدي على اللغة على سبيل المثال، عندما يُستخدم مصطلح "الصرر الموارى لوصف موت المدنيين الأبرياء فى الحرب، ىنوجب علما التساؤل عن قيمة الأرواح البشرية لدى هؤلاء الذين يستخدمون أوصافاً كهذه.

والمدرء كغيرهم من البشر فى الوظائف الأخرى، لديهم مسئولية نجاه الجمهور تتمثل فى استخدام اللغة بشكلٍ دقيقٍ ما أمكن. وبحب على المدرء السعى للاتصال بدقة وأمانة وتمادي الاستحقاف بذكاء القارىء، بالإضافة إلى ذلك، عليهم محاولة التصرف بشكلٍ مسؤولٍ قدر ما يستطيعون عند استخدام المفردات كأدوات للسيطرة (التحكم) والتعبير^{١١}.

المبدأ الثانى: استخدم المفردات القصيرة بدلاً عن المفردات الطويلة:

قال وينستون تشرشل: "العطاء يستخدمون مفردات بسيطة والسطاء يستخدمون كلمات كثيرة". وإن الناس الذين لديهم الحس المُرَهف فى استخدام المفردات البسيطة ذات المعانى السهلة يتم فهمها بسهولة. كما تعتبر المفردات القصيرة أقل إرباكاً عن الكلمات الطويلة، خاصة عندما ترافق المفردات الطويلة العديد من الكلمات الطويلة، تخلق عوائق اتصالية بين الكاتب والقارئ.

يحب أن تكون اتصالات الأعمال الكتبية أكثر اقتصادية وكفاءة. وتقدم الحداؤل فى الصفحة التالية المريد من البدائل حول استخدام الكلمات الطويلة، وإساءة استخدام الكتابة التجارية.

ولا نؤكد على أن استخدام أى مفردات فى الجانب الأيسر سوف يفسد الرسالة ويؤدي إلى غموضها. يشير التحدير هنا إلى الاستخدام غير الضروري للمفردات الطويلة المختلفة. وعند ريدة الاستخدام فإنها تؤدي إلى نفاد صر القارئ وفهمه، وتحلق حاجراً للاتصال الفعال.

ولقد عرف الكونجرس الأمريكى أهمية اللغة البسيطة فى المادج الحكومية، وفى الطببات والتطبيقات والتقارير واللوائح والمستندات الأخرى. ومنذ بداية عام ٢٠٠٧، أصدر الكونجرس تشريعات تجبر المنظمات الحكومية على استخدام لغة واضحة ومرتبة جيداً، وتتبع أفضل الممارسات الكتابية. وإن اللغة البسيطة فى فوائير الاتصالات الحكومية ٢٠٠٧.

برعاية مشتركة بواسطة عشرة من أعضاء مجلس الشيوخ، من خلال التصويت في دورة الخريف ٢٠٠٨. وعلى جانب معاكس، فإن عضو مجلس الشيوخ روبرت بيبس صوت بالاهتمام بمثل هذه اللوائح التي تنتج المصطلحات القانونية، والتي تصعب في الترجمة

استخدم	بدلاً من استخدام
يغير	ينصح
يحسن	يخفف
قبول	استحسان
يبدأ	يشرح
يظهر	يثبت
يقابل	يواجه
أمل	توقع
بشرح	بصر
مكان	موضع
تغير	تعديل
فهم	حدة الدهن
بعد	لاحقاً لـ
نهاية	إنهاء
استعمال	استخدام
يستعمل	يستخدم

وعلى الرغم من موافقته على ذلك، فإن هذا القياس سوف يفيد توصل الأمريكيين إلى حكوماتهم، وأيضاً في فائز أخرى (اتش ار ٩٤٦) التي تم إنتاجها في فبراير ٢٠٠٩، وتم التوقيع عليها قانونياً بواسطة الرئيس باراك أوباما في أكتوبر ٢٠١٠. وتم إصدار قانون الكتابة الواضحة الذي تدرب عليه الموظفون الفيدراليون لتوضيح الكتابة، والترتيب الجيد الموجه للمستندات الموجهة إلى العامة، بخصوص مراباهم أو خدماتهم أو بخصوص تعبئة نماذج الضرائب وتشتمل المستندات (سواء الورقية أو السح الإلكترونية) على خطوات،

بشرات ومماذج وإشعارات وتعليمات. وفي مستوى الدولة، فإن هناك ما يريد عن اثنين وعشرين ولاية الآن لديها لوائح اللغة البسيطة التي تستخدمها في كتبهم، ولا سيما نيويورك، كونيتيكت، نيسلانيا، فلوريدا، ميسسوتا، كاليفورنيا، أوريغون وواشنطن

المبدأ الثالث: استخدم الكلمات المحددة بدلاً عن الكلمات المجردة:

عند مناقشة موضوع ما، فإن الكاتب يستطيع الاختيار من مدى واسع من الكلمات، ويمكن تخيل هذا المدى على أنه درج يصعده الكاتب. وهذا الدرج (انظر شكل ١-٦) يتحرك من الكلمات المحددة في الدرجات السفلية إلى مزيد من الكلمات العامة في الدرجات العليا. وتقل الكلمات المتناسكة إلى أن تكون واضحة في عقل القارئ، وتكون الكلمات المجردة أقل تحديداً وتنتج تفسيرات واسعة وعامة للمعاني. كما يتغل السلم من الشيء الواضح إلى شيء أكثر عمومية وربما غموضاً كما يتضح في شكل (١-٦).

يعتمد مستوى التحديد والتجريد على خلفية القارئ واحتياجاته وتوقعاته. كما تهدد الكلمات والحمل المحددة بعض القراء وتخلق عدم الثقة والارتباك، مما ينتج عنه أسئلة حول إمكانية الرد أو عدم الرد على: متى؟ كم عدد؟ من؟ كم السعر؟ أي واحد؟ لاحظ كمية الاختلاف في المعلومات في الفقرات والتعبيرات التالية:

تخلق المفردات والحمل المحددة باستمرار صوراً حادة وقوية وتجذب اهتمام القارئ. وقد يستغرق تأليف الحمل المحددة المزيد من الوقت والتفكير، ولكنها أكثر فعالية وتبقى مع القارئ فترة أطول من الحمل المحددة^(٣١). وعلاوة على ذلك، فإن الكتابة المحددة تستغرق وقتاً أقل لقراءتها وينتج عنها فهم أفضل للرسالة، ومن غير المرجح أنها تحتاج لإعادة قراءتها كما في الكتابة المجردة^(٣٢).

المحددة	المجردة
حصل الطالب على أعلى مجموع بأكمله في فصل يناهز من ستة ومئتين طالباً.	طالب جيد.
في يوم الجمعة، ١٩ من يونيو.	في المستقبل القريب.
هامش ربح قدره ٢٨ بالمائة.	ربح كبير.
٥٠ بالمائة من السعر العادي.	توفير جدير بالملاحظة.
في نهاية العمل الجمعة هذه.	في أقرب وقت ممكن.

المبدأ الرابع: اقتصد في الكلمات:

كتب العالم باسكال Pascal خطاباً مكوناً من عشرين صفحة إلى صديقه في عام ١٦٥٦، وقد ذيله باعتداده لطول الخطاب قائلاً "أمل أن تقلل اعتدادي لكتابة مثل هذه الرسالة الطويلة، ولكي لا أملك الوقت لكتابة واحدة أقصر". لقد كان باسكال شاهداً على حقيقة أن الوعي باختيار الكلمات يستغرق وقتاً ومجهوداً.

ويوجد سبب عملي ومختصر لأن تكتب بشكل مترابط ومتناسك، حيث يكلف الإطناط الشركات مالاً، وربما تستغرق الكلمات غير الضرورية وقتاً ثميناً في كتابتها وكذلك في قراءتها، بالإضافة إلى أنها تستهلك الورق والموارد الأخرى.

لاحظ النسختين (الطريقتين) المختلفتين التاليتين:

يرجى التعرف على الشيك المرفق بمبلغ ٨٢,٥٦ دولاراً أمريكياً. وفي حالة كون المبلغ صحيح أو غير ساري، قم بمراجعة سجلاتك. الرجاء إبلاغنا في حالة إيجاده في أسرع وقت ممكن.

المرفق شيك بمبلغ ٨٢,٥٦ دولاراً أمريكياً. إذا كان هذا المبلغ غير صحيح الرجاء إبلاغنا. استخدمت النسخة الثانية خمس عشرة كلمة لقول نفس الشيء الذي قيل في النسخة الأولى، باستخدام إحدى وأربعين كلمة. اختصار بما يزيد عن ٦٣٪



شكل (٦-١) سلام التلخيص (التحريدي)

لمادا يستمر الناس في عالم الأعمال في استخدام المزيد من الكلمات، بينما يوجد مثل هذا الاختصار؟ يوجد سببان لذلك: السبب الأول، غالباً ما يستخدم الكتاب حُملاً ذات كلمات طويلة نتيحة للعادات المكتسبة في المدرسة، حيث كان الطلاب يكتبون مقالات طويلة وفي تقييم عمل الطلاب، فإن الكمية أحياناً مهمة، مثل: الحدودة لدى بعض المعلمين.

السبب الآخر، يتعلق بالكتاب غير المدربين الدس يبحثون عن نموذج معين مع مهمة خطية في الوظيفة، وعند تعبئة الملصقات بواسطة استخدام المصطلحات والمفردات المعبرة، ومحاكاة المتدئين من خلال النماذج الكتابية. لاحظ في الأمثلة التالية كيف يمكن استبدال التعبيرات الكثيرة / الرائدة في الجانب الأيسر، بواسطة البدائل الأكثر اختصاراً على الجانب الأيمن.

إن التأكيد اليوم على إدارة الكليف يجب أن يطبق في كتابه التجارية يجب استبدال التعبيرات في الجانب الأيسر بواسطة البدائل الموجودة في الجانب الأيمن^(٢٢). وكلما كانت الكلمات موحرة كما وفرت في الوقت، وتصح أكثر فعالية وعادة سهلة.

جمل مطبوعة / زائدة	البدائل
ويعود ذلك إلى حقيقة أنـ	لأنـ
لغرضـ	لـ
لغرض أنـ	حيث، طالماـ
من أجلـ	لـ
في حالـ	إذا
بالإشارة إلىـ	عنـ
وفقاً لطلبكـ	كما طلبـ
في وقت لاحقـ	بعدـ
على غرار ذلكـ	مثلـ
وقائع حقيقيةـ	وقائع
الخطوات اللازمة المطلوبةـ	المتطلباتـ
المبادئ الأساسيةـ	المبادئـ
تجدون مرفق طيهـ	هناـ

جمل معطية / زائدة	البدائل
نتطلع قُدماً مع الأمل.	ونتطلع.
إجماع الآراء.	الإجماع.
من وجهة نظر.	من
بقدر ما.	حيث، لأن.
وفقاً لـ.	مثل.
على أساس أن.	لأن
في وقت لاحق.	لاحقاً (أو الوقت).
خلال مدة سنة واحدة.	خلال سنة.
الوضع في الاعتبار.	يدرس.
شيك بمبلغ وقدره.	شيك بـ.
التي لم يكن لها استخدام.	بلا فائدة.
ذلك لم يمكن تحصيله.	يتعذر تحصيله.
وعلى الرغم من أن.	مع أن.

مثال جيد للاقتصاد في الكتابة هي الرسائل النصية. وعلى الطلاب والعمال على حد سواء أن يتعلموا تلخيص الأفكار الرئيسية، من كتل المعلومات والخبرات وإيصال هذه الأفكار في رسائل غير مباشرة وكما تمت مناقشته في الفصل (٢)، فإن النص استبدل البريد الإلكتروني في العديد من المنظمات، مثل، قناة الاحتيال بسبب البساطة والفورية. وبما أنهم يعيشون في عصر زيادة المعلومات، يتساءل القراء: ما الذي يجب علينا معرفته؟ ولماذا نحتاج أن نعرفه؟ ومن ثم يقوم كتاب الرسائل النصية باختصار رسائلهم تبعاً لذلك.

وقد يجادل أحدهم بأن الاقتصاد في الكتابة سيتسبب بالضرورة في فقدان المعاني. وعلى أية حال، فقد وصح لاري سميث وراشيل فيرشليسر Larry Smith & Rachel Fershleiser أنه يمكن للرسائل أن تكون قليلة الكلمات، بينما تحمل المعاني العميقة. وطلب مؤسسو محلة Smith عبر الإنترنت من الراغبين إرسال مذكرات من ست كلمات. وقد استخدموا مثال اربست هيمينجواي كنموذج لذلك. وطبقاً للأسطورة، فعندما طلب منه كتابة رواية من ست كلمات فقط، جاء هيمينجواي بما يلي: تحفيضات. أحذية أطفال، لم ترتدي. ما

- يزيد عن ١٥,٠٠٠ من الناس ردوا على هذا التحدي. وتتضمن بعض الأمثلة التي وردت في المجلة ما يلي:
- كان معلمي في الصف الثاني على صواب - حابلي براون.
 - سر الحياة: تزوج إيطالية - نورا أفرون.
 - استخدمت الطريق ذا المناظر الخلابة فوصلت متأخراً - ويل بليت.
 - كوني فعلاً أُمي. أرحوك أطلقي النار علي - سينتيا كابلان.
 - إنها عالية جداً. اذهب أنت الأول - آلان إيجل^{٣٣}.
- ١ - حسنًا، أرحوك أوقفني إن كنت سمعت بهذا من قبل، ولكنني فكرت كثيراً بالموضوع وأنسأه فيما إذا كان الحل الذي يراه سيساعدنا في تحقيق أهدافنا. ألا توافقني الرأي؟
- ٢ - لن يفيد ذلك.
- ٣ - إذا اخترت الحصة الثانية، ما هي الخلاصة التي خرجت بها عن أهمية الرابط؟

المبدأ الخامس: تجنب التعبيرات المأثورة (الكليشات) واللهجات:

التعبيرات المأثورة أو الكليشات لها معنى مقبول. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الكلمات تشكل رسائل مملة يقتصها الإبداع. ربما يفهم القراء ما هو مكتوب، ولكن الرسالة تبدو مبهمة للمجهول (غير خاصة) حيث لم يضمنها الكاتب أي شيء أصيل.

توضح الأمثلة السابقة تناقصاً ملحوظاً في استخدام مثل هذه الحمل، والتي تحمل أكثر من معنى. وعلاوة على ذلك، أحياناً تكون بساطة عامصة وأحياناً يجب اختبار مدى منطقيتها، ويتم نوصح نقاط الضعف هذه في الأمثلة التالية:

"في وقت مبكر" أو "في أسرع وقت مناسب (يناسبك)".

وعادةً تتع مثل هذه الجمل طلب خدمة معينة، وتستخدم عادة بواسطة الناس الذين لا يرغبون بالظهور بمظهر الشخص اللجوج. ومثل هؤلاء الناس لا يدركون أمرين. الأول، قد يكون أقرب وقت بالنسبة للقارئ شيئاً مختلفاً عما يفكر فيه الكاتب إلى حد ما. والثاني، أن رجال الأعمال يتعاملون مع المواعيد النهائية طوال الوقت، ولا يبدو أنهم ينزعجون عندما يطلب منهم شيء ما في وقت محدد، إذا قام الكاتب بتوضيح السبب وراء تحديد هذا الموعد بوصوح ولطف، كما في المثال التالي:

'حتى تتمكن من تنفيذ (إرسال) طلبك في أسرع وقت ممكن، يرجى إرسال هذه المعلومات قبل ٢١ مارس'.

البعض من الناس يفسرون هذه الكليشيات على أنها صلعة: "شكراً مقدماً...". دعني أقول: "وبحانك كونه قديم وآلي ومبني للمجهول، فإن التعبير الأول يبدو أنه يقول: "إنني أتوقع منك الامتثال لطلبي، ولكن لا أرغب في أحد الوقت لشكر مرة أخرى. لذلك، سأفعلها الآن" يبدو التعبير الثاني طبعاً لتصريح، ولكن الكاتب يريد قول ما الذي يرغب في قوله قبل الحصول على هذا التصريح أو الإذن ويجب تجنب التعبير الثاني، كما يمكن استدلال الأول بـ أنا أقدر أية مساعدة تقدمها لي بهذا الخصوص". ونعتبر اللهجة هي اللغة الفنية أو مصطلحات محددة تمثل جزءاً من المفردات اليومية لمجموعة أو تخصص ما، ويعرف المطلعون معاني هذه الكلمات ولكن ربما غير المطلعين / العملاء لا يدركون معناها. تشمل اللغة الاصطلاحية على المصطلحات والألفاظ الفنية المستخدمة بطرق خاصة. وعند الكتابة إلى قراء خارج المنظمة، يجب على المدراء تجنب استخدام هذه اللغة الاصطلاحية. وعلاوة على ذلك، فإن عليهم اختيار إصدارات الشخص العادي كلما أمكن؛ لتقليل احتمالية إساءة فهم هذا القارئ للرسالة". وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض المنظمات كبيرة جداً، حيث إن الأشخاص داخل الوحدة الوظيفية الواحدة لا يفهمون اللغة الاصطلاحية الخاصة بالوحدات الأخرى. وتوضح القوائم التالية كيفية استخدام بعض اللغات الاصطلاحية في الأعمال وكيفية تبسيطها.

وبدستثناء واحد فقط، فإن الأوصاف الموحدة في الجهة اليمنى تستخدم كلمات أكثر من اللغة الاصطلاحية في الجانب الأيسر وإن كانت هذه الإصدارات كثيرة الكلام تؤمن بالفهم وتجنب الاستفسارات الهادفة للتوضيح، فيمكن بدل جهود مصاعفة وكلمات مستخدمة تكون حذيرة بالاهتمام. يجب على المدراء اتخاذ هذا القرار عند الكتابة.

يمكن للاختصارات والكلمات المركبة أن تصبح مزعجة في بعض المواقف، وربما يكون الاختصار مناسباً تماماً، وفي مواقف أخرى ربما يسبب مشكلة. على سبيل المثال، في أحد أقسام شركة إكسون، فإن مصطلح DHR يعني مدير الموارد البشرية، بينما يعني في قسم آخر مرحلة من مراحل الكشف الكيميائي.

وأخيراً، فإن مفردات التسمية والتعبيرات والمصطلحات يمكن أن تصبح مألوفاً بسرعة في الدوائر التجارية، ومن ثم تصبح مجردة فقط في أسرع وقت. ولقد قدم رون سنورحون

١٢٠٠ مثال حول المصطلحات في هذا الكتاب، وتعتبر أكثر إمتاعاً وألواناً (رعي القطط - الدوران حول نقطة تصريف المياه - إرضاع الفأر)، والبعض منها متسمة بالاعتدال كثيراً (التحفيف - FTI - التآزر)^{٥٥}. وأحياناً في محاولته مضللة وغير مهنية وتحرارية تصنع كلمات أطول من تلك القصيرة، مثل: وظيفياً لكلمة "وظيفة"، وهادفة لكلمة "الأهداف"، وعند الإقرار سواء باستخدام الألفاظ التجارية عن طريق توقعات المستلم ومناخ الاتصالات والسياق الثقافي (انظر الفصل ٢).

الاستخدام المفرط	البدائل
أبيض كالورقة.	شاحب
مشغول كالسحرة.	مشغول، يعمل.
دكي رغم حداثة سنة.	دكي
يسج على خطي.	يسج نفس المسار
الحصول عليها جميعاً معاً.	نصيح متحمس، بحر المشكلة
مط الحقائق.	بائع يكذب
نظيف كما الصافرة.	صحي نظيف
صخرة جبل طارق.	يعتمد عليه، موثوق.
حقاً منفتح وأمين.	واقعي، أمين، وبي
كم سيكون معظوظاً ليمال ذلك.	لعسن العظ.

لغة اصطلاحية	نسخة الشخص العادي
تي. كي.و. ام (TQM).	إدارة الجودة الشاملة.
حساب الذمم.	شركات أو أشخاص مدينون للشركة.
المبالغ واجبة السداد.	مبالغ مستحقة للشركة.
حافز اتش. في. أي.	دفع إضافي مقابل مقدار كبير من الآليات.
تاريخ الاستحقاق.	التاريخ الذي يستحق فيه السداد النهائي.

لغة اصطلاحية	نسخة الشخص العادي
مواد الوسيطة (الاولية)	مواد خام تستخدم للنصيع في صناعة التروكيماويات
طباعة على وجهين	مصطلح عامل السح، أي السح على حاسبي الورقة.
إف.أيه.إيه (FAA).	إدارة الطيران المدني.
مجرد.	تاريخ العقار.
كل يوم.	يوميًا.
التقييم المقدر.	قيمة العقار لأغراض الضرائب.
النسبة الحالية.	نسبة الأصول المتداولة إلى المطلوبات.
سي.آر.ام (CRM).	إدارة علاقات العملاء.

المبدأ السادس: استخدم الكلمات الإيجابية التي تنقل المجاملة:

كما ذكرنا سابقاً، فإن الاتصالات الكتابية تمثل محفراً وتولد ردود الفعل. وبوجه عام، كلما رادت إيجابية المحفر، كلما رادت إيجابية الرد. والعكس صحيح؛ فكلما كان المحفر سلبيًا، كلما كن الرد كذلك. وعلى سبيل المثال، فإن سلوكيات العلماء تحرنا عن أن المرؤوسين سيتأقلمون مع الاتصالات المتوقعة بواسطة مدراءهم^(٣).

وسواء تعامل المدير مع المرؤوسين ومع رؤسائه وزملائه، أو مع العملاء والموردين أو آخرين، فإن الرغبة بأن تكون الرسالة جيدة الاستلام موحودة، ومفردات طلب المعلومات الإيجابية، مما يوجب زيادة احتمالية رد الفعل الإيجابي، أو على الأقل رد الفعل الحيدي بواسطة المستلم.

إن الفرق بين الصيغة الإيجابية والسلبية ليست مسألة المصموم بل التأكيد، حيث تؤكد الرسائل السلبيه على الجوانب الأقل رعة في الموقف وعلى هذا النحو، فمن المرجح أن تثير استجابات دفاعية أو عدائية من القارئ.

فيجب على المرسل الفعال للرسالة الاتصالية الفعالة أن يثبت المصداقية وحسن النية مع المتلقي. كما أن الإيجابية والمحاولة تساعد المدير على تطويع هذه الجواب. توصح

الأمثلة التالية الآثار المختلفة التي يمكن أن تتولد عن الصيغ الإيجابية والسلبية للرسائل:

- لا أستطيع أن أحضر التقرير صباح الغد.
- لا أستطيع أن أحضر التقرير يوم الأربعاء الساعة ٣.٣٠ مساءً.
- يجب عليك عدم استخدام النموذج "أ" لتقديم تقرير المبيعات الأسبوعية. النموذج "ب" هو النموذج المطلوب.
- بأسف لإبلاغك بأنه يجب علينا رفض طلبك للترقية؛ لأنك لم تحصل على ما يكفي من الاعتمادات التعليمية المستمرة بمجرد أن تكسب ٦ اعتمادات تعليمية مستمرة، سوف تحصل على الترقية.
- في كل من البيانات البديلة في الأمثلة السابقة، يذكر الكاتب ما يمكن القيام به أو ما تم القيام به، بدلاً مما لا يمكن القيام به أو ما لم يتم القيام به.

دعونا ننظر إلى مثال واقعي: في مجال إدارة الصيانة، سرفة وسائل الراحة في الفنادق بمثابة تكتلة كبيرة لممارسة الأعمال التجارية، حيث يسرق الضيوف بشكل روتيني الملبس، والأقلام، وحتى الأثاث من غرف الفندق. بدلاً من نشر التحذيرات أو التهديدات، فإن تعبير "هوليداي إن اكسبرس" يأخذ نهجاً إيجابياً، كملاحظة وصعت لتقرأ على مداخل الحمامات، أليست أفضل من كتابة: "لا تسرق أشياء من الغرفة؟".

عريبي البريل، نظراً لأن من أهم أولويات هي راحة الضيوف، يعرض قسم خدمة لعرف هذه الأشياء للبيع:

كوابية: ٤٠ دولاراً.

لوحة الكي: ٣٠ دولاراً.

مجفف الشعر: ٣٠ دولاراً.

منشفة الحمام: ١٥ دولاراً.

مشعة اليد: ١٠ دولارات.

كل بريل في غرفته مسؤول عن الحفاظ على أجراء الغرفة إذا قررت أن تأخذ أشياء من غرفتك بدلاً من شرائها من خدمة العناية بالعرف. سمعترض أنك توافق على دفع رسوم مقاس لحسابك. شكرًا.

لأن بعض العبارات تبدو مزعجة، فمن المرجح أن تثير غضب القراء، وتجنب ذلك لضمان مناخ إيجابي ومهذب. على الرغم من أننا لا يجب أن نتجنب السيئات تماماً، لكن يمكننا تقليلها. والكلمات والعبارات مثل: "لا عني عنه"، "يمكنك الادعاء بأن"، "الملهم الخاص بك"، فشلت في"، و"من الواضح أنك تتجاهلها"، يسعى نحسها إن أمكن فإن الفصل التالي عن الرسائل سوف يفسر هذه النقطة بعد من ذلك كونها إيجابية وتنقل محممة في اختيار الكلمات، ينطوي أيضاً على استخدام لغة محايدة بين الحسنيين، فادراً ما يكون من الضروري للكتاب تحديد القارئ ذكراً كان أو أنثى.

فاليوم نستخدم المصطلحات المحايدة بين الحسنيين لوصف الوظائف. كما أن الضمائر والأسماء التي تشير إلى جنس واحد، عندما يتم وصف كل من (القوى العاملة) غير مقبولة. وبالمثل، يسعى تجنب العبارات التي تقلل من سلوك أو نوع جنس واحد. تمثل القوائم التالية عبارات غير مقبولة ومقبولة:

عبارات يجب تجنبها:	عبارات مقبولة:
"رجل" (عند الإشارة إلى الأنواع).	عبارات مقبولة.
من صنع الإنسان.	ساعات عمل الرجل.
الأيدي العاملة.	مضيف، مضيفة.
بلغ الرجولة.	باني (مشيد) المنزل.
رجل أعمال.	الجنس الأعدل.
مصور.	الجنس الأضعف.
رجل إطفاء.	شيخ، عائل.
رئيس الأعمال.	امراة عاملة.
رجل مبيعات.	طبيبة، محامية.
	تعويضات لعمل العامل.
مدير أعمال تنفيذي.	ساعات العمل.
وظيفة في الولاية (طبيب، محامي، محرر).	مشغل آلة التصوير.
الإنسانية، البشرية، بشر، الناس.	رجل الإطفاء.
القوة البشرية، الطاقة البشرية.	مشرف.
عمال، القوى العاملة، المواطنين.	مندوب مبيعات، موظف مبيعات، بائع.
مصنف الطيران.	تعويضات للعاملين.

بشأن موضوع التحيز الجنسي في الكتابة، يعتبر الضمير "هو" واحد من أهم المشكلات الشائكة على وجه الخصوص. منذ حوالي ثلاثين عاماً كان الضمير "هو" يُستخدم بشكل عام لكلا الجنسين في الموضوعات الشخصية: "كل شخص لديه مشاكله الخاصة لحبها، حيث لاحظت السلطات أن مثل هذه الكتابات تُشعر المرأة بالتجاهل في عالم العمل.

لحسب الحظ، يمتلك المدراء العديد من الخيارات المتاحة لتجنب استخدام مثل هذا الضمير. فهناك شخص يستخدم أسماء الجمع والضمائر. فمثلاً، بدلاً من كتابة: "مدير يحضر موطعيه"، يمكن أن يكتب: "يجب على المديرين تحفيز موطعيهم".

وهناك خيار آخر مثل: "هي أو هو"، "لها أو له"، "هي / هو"، "لها / له" وإن لم يكن الأفضل تماماً، يُعتبر هذا الخيار مقبولاً. فوجب على الكتاب أن يكونوا حذرين في استخدام هذا الخيار كثيراً؛ لئلا يعوق الأسلوب والقراءة.

وهناك تقنية أخرى تستخدم على نطاق واسع في هذا الكتاب، وهي التقليل من ضمائر المذكر والمؤنث في فقرة واحدة، بحيث يمكن استخدام الضمير "هي" كضمير عام، في حين أن الفقرة التالية تستخدم الضمير "هو". وبهذا تتجنب هذه الطريقة استخدام الضمير "هو" بشكل عام، ففي بعض الأحيان يكون هو الاستخدام التقليدي على الأقل بطريقة جريئة.

الطريقة الرابعة غير المتحيرة حسيّاً، هي ليست إحدى الطرق المفضلة لدى اللغويين الصارمين. وتستخدم ضمائر الجمع للحصول على مراجع سابقة تقليدية، مثل: كل، كل شخص، جميع، أي شخص. على سبيل المثال، "كل شخص لديه مشاكله ليحلها"، فهذه الطريقة المنطقية والشائعة في الاستخدام.

الاقتراح الأخير والأفضل هو استبدال الضمير الشخصي الثالث "هو/ هي" بالضمير الشخصي الثاني "أنت"، لا يؤدي ذلك إلى تجنب مسألة نوع الجنس وحسب، بل يشارك القارئ أيضاً بطريقة مباشرة، وهكذا. فمثلاً، "إذا كنت تنوي التأخر، اتصل بالمشرف عليك أفضل من." "إذا كان أي موظف ينوي التأخر، عليه الاتصال بالمشرف عليه".

المبدأ السابع: استخدم أسلوب المحادثة:

تحقق التعابير والحمل الاتصال الفعال عندما تستخدم اللغة اليومية، أي عندما تكون الكلمات هي تلك التي تستخدم في الاتصال وجه لوجه وينطوي أسلوب المحادثة على الكتابة

مع الكلمات من المفردات التي يتحدث بها الشخص، وعادة لا ينبغي أن تشمل الكلمات العامة، حيث يجب أن تكون اللغة التي يستخدمها معظم الناس في إدارة الأعمال اليومية من أجيال رجال الأعمال الذي جسد الكتابة بأسلوب التحاطب، هو الملياردير المستثمر "وارن بافيت"، رئيس مجلس إدارة بيركشاير هاثاواي في عام ٢٠٠٥ ولقد كرمت اللجنة الوطنية بافيت على كتابة التقرير السنوي، حيث قال "نوب كيرري" رئيس اللجنة ورئيس المدرسة الجديدة، وهي جامعة في نيويورك: "لم يكن هناك لأي تقرير سوى تأثير أكبر على الأعمال التجارية الأمريكية"^(٣٧).

رسالة بافيت السنوية للمساهمين عام ٢٠١٣ كانت الإبلاغ عن إستراتيجيته في الاستثمار، مع الحفاظ على نمط علامته التجارية، ودعوته لالترام الهدوء في بيئة الفوضى و اتخاذ وجهة نظر طويلة الأجل. ولقد كتب بافيت: "إن اللعبة تنتهي بالفوز من قبل اللاعبين الذين يركزون على الملعب، أو من أولئك الذين تركز أعينهم على لوحة النتائج"^(٣٨).

ولم تكن كتابة بافيت الخطابية شادة. فقد أعجب بها المدراء التنفيذيون الباحثون، مثل: بيل غينس في مقابلة مع ماريانا ريتيرومو في فبراير عام ٢٠٠٩. لقد اعترف غينس بأن كتابة رسالة سنوية عن نشاطات مؤسسته كانت فكرة بافيت، حيث سار على نهجه لأن النصيحة كانت مفيدة^(٣٩).

لأسلوب المحادثة أهمية خاصة في رسائل الأعمال؛ لأنه يعتمد بشكل أساسي على تطوير "وجهة بظرك"، حيث تنطلق وجهة بظرك من وجهة نظر القارئ. فهي تساعد الكاتب في رسائل العمل على تخصيص الخطابات وتقدير أشياء معينة لمعظم القراء^(٤٠).

قبل الكتابة، يحدد المرسل الشخص الذي سيستقبل المعلومات؛ حاجته للمعلومات، والمعرفة التي يملكها، والخبرة، والاهتمامات، والثقافة والنظام القيمي، حتى شكل الفقرات والحروف يجب أخذها في الاعتبار عند الكتابة لفئة محددة من القراء لديها نفس المشاعر والاهتمامات يمكن كتابة الفقرات والحروف بأسلوب المحادثة، كما لو كانت تتألف من إنسان بدلاً من جهاز كمبيوتر محشو بالتهجمات. وقد سهلت التكنولوجيا أكثر من أي وقت مضى إمكانية تخصيص شكل الفقرة أو الخطاب.

ركزت تلك المبادئ السبعة الأولى على اختبار الكلمات. فكل كلمة نستحق الاهتمام، لأن كل كلمة تؤثر على الرسالة الإحصائية. ويحتاج المدير أيضاً إلى تحليل التركيبات وتنظيم

الكلمات بطريقة محكمة لصمان التواصل الفعال، وسوف تعالج المبادئ المتبقية الطرق التي يمكن بها تجميع الكلمات من أجل تحقيق أفضل النتائج

نظم الكلمات من أجل التأثير:

تدقش المبادئ الأربعة التالية الإرشادات السطيمية لوضع الكلمات مع بعضها من أجل نقل الرسالة، ويتحدد الفهم لحد كبير تبعاً لاستخدام الكاتب لأي من هذه المبادئ

المبدأ الثامن: أبق الجمل قصيرة:

بواجه أحياناً حملاً طويلاً في كتابات الأعمال، فتبدو هذه الكتابات التي لا تنتهي أبداً، حيث تسع من عدة أسباب محتملة. ولقد ذكرنا سابقاً أحد هذه الأسباب، وهو الحاجة إلى إعادة النظر. المثال التالي من تقرير حكومي:

فمن الواضح من الاختلاف فيما يتعلق بالعمق القصير للمحال، أن الكفاف من شأنه أن يحول دون أي إمكانية تطوير معقولة للاستخدام الاقتصادي

ويجب على المرء أن يدرس الرسالة السابقة طويلاً، حيث يصعب معرفة ما إذا كان الكاتب في الواقع، قائلاً:

الحقل شديد الانحدار نحو الجرف.

ومن ناحية أخرى، يكتبها بعض الناس طويلاً لتفادي ظهور هذه الحمى، أو دفعها كما في المثال التالي:

حلال الأسبوعين الماضيين، كنا نتساءل عما إذا كنت قد وجدت نفسك حتى الآن في وضع يمكنك من إعطائنا مؤشراً، على ما إذا كنت قد توصلت إلى قرار بشأن عرضاً

فإن معظم رجال الأعمال الذين يواجهون مواعيد نهائية يومية، لن يشعروا بالاستياء إذا ما طرح عليهم سؤال آخر حول هذه النقطة:

هل قررت بشأن العرض الذي قدمناه قبل أسبوعين؟

هناك سبب آخر محتمل للحمل الطويلة غير الضرورية، وهو الحاجة إلى قول كل ما يمكن قوله عن موضوع ما في حملة واحدة. لاحظ الارتباك الذي أنشأه المثال التالي، والذي تحسن في صيغة بديلة.

'على الرغم من أن سبعة عشر شخصاً من قسمنا (قسم الشراء) حضر ورشة العمل، فإن نسعة منهم بما فيهم جيري ستوف ليس لديهم أية خلفية عن موضوع ورشة العمل (تقنية التفاوض المتقدمة)، التي تقدمها جمعية شراء شيكاغو'.

'حضر الأسبوع الماضي سبعة عشر شخصاً من قسم المشتريات. لدينا ورشة عمل حول تقنيات التفاوض المتقدمة، والمقدمة من قبل الجمعية الشرائية شيكاغو. حضر من السبعة عشر شخصاً جيري ستوف وثمانية آخرون، والذين انتقلوا إلى الحلفية اللارمة حول ورشة العمل'.

طريقة واحدة لتقصير الحمل، هي تجنب الإنشاءات البدائية: "أه ... و "هالك.. أو 'هناك ... والكلمة البدئية ليست لها سابقة نحوية في الجملة. وغالباً ما يشير تركيز الرسالة عن طريق إزاحة أو حتى إزالة الناس من الجملة. على سبيل المثال، "من المحتمل أن أسعار الفائدة سوف تنخفض"، كلمة ليس لها سابقة لكنها تحصل على التركيز الرئيسي، والشخص الذي يحمل هذا الرأي غير معروف. فمن الأفضل أن تكون هكذا: أعتقد أن أسعار الفائدة سوف تنخفض"، وبدلاً من: "يُفترض إعادة كتابة هذا الاقتراح" قل: "من فضلك أعد كتابة هذا الاقتراح". بشكل عام، فإن استخدام كلمة "هناك .." تضيف طولاً للجملة وتضيع الوقت بدلاً من أن تقول: "هناك ثلاثة اختبارات لأي منها سنحار؟" يمكنك القول: 'بإمكانك الاختيار من هذه الاختبارات الثلاثة'.

تتطلب الجمل الطويلة التي لا داعي لها للقراء قضاء الكثير من الوقت في محاولة لفهم الرسالة، والمريد من الوقت والصبر المطلوب لفهمها، مما يقلل من احتمالية فهم القارئ لهدف الرسالة.

الكتابة الفعالة سهلة وسريعة للقراءة، ونظهر الدراسات أن الحمل التجارية الحيدة هي خمس عشرة إلى عشرين كلمة، كما أنها تستخدم ما لا يريد عن عشر حمل طويلة (ثلاث أو أكثر) من الكلمات في كل مائة كلمة.

الحمل الفعالة تعبر عن نقطة رئيسية واحدة، وبالتالي فإن أية عبارات متصلة يجب أن تفسر تلك النقطة. وعندما نصنع شيئاً أو أكثر من الأفكار الهامة في نفس الجملة، فنحن نقلل عالياً من أهمية الأمور التي يمكن أن تلتبس على القارئ

المبدأ التاسع: استخدم صيغة المبني للمعلوم بدلاً عن المبني للمجهول:

تعرض صيغة المبني للمعلوم أحرأً من الجملة في الترتيب الطبيعي المتوقع من قبل الأشخاص الناطقين باللغة الإنجليزية، فموضوع الجملة هو الفاعل، الذي يتصرف بعيداً ويصوره الفعل ويتم توجيه الفعل نحو المفعول، حيث توضح الحمل التالية المبني للمعلوم:

- أدار ديفيد لوبيز David Lopez الاجتماع.

- فرض دون هيرت Donna Hebert السياسة.

- دعم ريدلي جروس Ridley Gros الجامعة.

أما صيغة المبني للمجهول، فهي تعكس ترتيب الأجزاء في الجملة، حيث إن الفاعل يُسبق بكلمة "بواسطة"، والمفعول يمثل حدث الفعل:

- أدير الاجتماع بواسطة ديفيد لوبيز David Lopez.

- تم فرض السياسة بواسطة دون هيرت Donna Hebert.

- تم دعم الجامعة بواسطة ريدلي جروس Ridley Gros.

يحارب الترتيب المعكوس في الجملة والإطالة الطويلة، إلا أن المبني للمجهول يضعف بناء الجملة، من خلال جعل الفاعل هو المفعول المسبوق بكلمة "بواسطة"، علاوة على ذلك، قصيدة المبني للمجهول تحمل خطر استدراج الكاتب إلى تعبيرات لها أكثر من معنى بدلاً من كتابتها، على سبيل المثال "نظم الرئيس الجديد الإدارة الجديدة"، فهذا نحن نرى، "تم تنظيم الإدارة الجديدة بواسطة الرئيس الجديد".

وعلى الرغم من أن الكتاب الإداريين يفصلون صيغة المبني للمعلوم في معظم الحمل، فمن المفصل أحياناً استخدام صيغة المبني للمجهول، حيث إن المبني للمجهول يعد أكثر دبلوماسية لاحظ عند استعداد حملة "بواسطة" من صيغة المبني للمجهول، فبحر يستعد بذلك من قام بالفعل في الحملة، وقد يكون ذلك مناسباً في المسائل المتعلقة بالحساسية أو عند التعامل مع أشخاص السلطة العليا. لاحظ التحول الدبلوماسي التالي.

صيغة المسمى للمعلوم. يقوم مدير الشراء بطلب المناقصات من بائعين غير مرخص لهم. صيغة المبنى للمجهول: يتم طلب المناقصات من البائعين غير المرخص لهم بواسطة مدير المشتريات.

صيغة المبنى للمجهول بدون "بواسطة" يتم شراء المناقصات من البائعين غير المرخص لهم.

المبدأ العاشر: نظم الفقرات بطريقة منطقية:

تجمع الفقرات أفكاراً منفصلة وتُرتبها لتقل فكرة مهمة واحدة. والفقرة الواحد هي أداة الجمع بين الحمل مع بعضها لتكوين الرسالة والحملة وحدها لا تصح غير منطقية ولا تصل للمعنى المطلوب.

وتساعد الإرشادات الخمسة الكتاب في تطوير فقرات فعالة (انظر الجدول ٢-٦).

جدول رقم (٢-٦) تطوير فعالية الفقرات

قدم فكرة رئيسية في الفقرة الواحدة.
قرر ما إذا كان النمط الاستنتاجي أو الاستقرائي مناسباً.
استخدم مجموعة متنوعة من هياكل الجملة في نفس الفقرة
قم ببناء الفقرات للتأكيد على النقاط الهامة.
أنق الفقرات قصيرة نسبياً.

أولاً، تقديم فكرة رئيسية واحدة في فقرة كما أن أي دعم ضروري لتطوير تلك الفكرة "و" وتسمى جودة الفقرة هذه الوحدة.

ثانياً، تحديد ما إذا كان النمط الاستنتاجي أو النمط الاستقرائي هو المناسب. فإن الفقرات الاستنتاجية تعرض الفكرة الرئيسية في الجملة الأولى، والأفكار الداعمة في الجمل التالية، حيث تبدأ الفقرات الاستقرائية بالتفاصيل أو الدعم وتنتهي بالفكرة الرئيسية. والنمط الاستنتاجي هو الأكثر شيوعاً، بينما يفيد النمط الاستقرائي في عملية الإقناع.

ثالثاً، استخدم مجموعة متنوعة من طرق بناء الجملة في فقرة واحدة. والفقرة التي تحتوي على جميع الجمل البسيطة يمكن أن تكون محملة، حيث يُبني الاهتمام عند استخدام مزيج من تركيبات الجملة معاً.

رابعاً، قم بساء الفقرات للتأكيد على النقاط الهامة، حيث يمكن أن يتم التركيز على مجموعة من الأساليب المتنوعة:

- كرر المفاهيم الأساسية.

- استخدم كلمات تنهية مثل: أفعال الحركة والصمير الشخصي 'أنت'.

- استخدم أدوات تحريرية مثل: النقاط، مربعات الصوت، حروف مثلة، خطوط عريضة أو أرقام.

تأكد من أن القوائم النقطية والعبارة المتكررة وبناء الجملة في شكل متوازن، وهذا ما يسمى بعناصر الجملة والتي هي على حد سواء في الوظيفة، كما يجب أيضاً أن تكون على حد سواء في البناء^(٣٣). انظر للأمثلة التالية:

الشكل الموالي: لدى الشركة بيان مهمة ومدونة أخلاقية.

غير الموالي: يشعر المواطنون بالقلق فيما إذا كان الرئيس قد يلجأ إلى القسم أو ينظر مباشرة إلى الكاميرات.

يمكن العثور على أمثلة ممتازة من تركيبات مشابهة في كلمات العظماء انظر لهذا التوقيع من الموقر: د. مارتن لوثر كينج Rev Dr. Martin Luther King، في خطته الشهيرة (لدي حلم): 'دع الحرية ترو من قمم تلال هامبشاير الجديدة. دع الحرية ترو من جبال نيويورك العظيمة. دعها ترو من امتداد أليغيس بسيلقانيا. دعها ترو من جبال الروكي الثلجية في كولورادو'.

لاحظ كيفية التكرار والنواري التي أضافت لجملة الإيقاع والنوارس وساء العاطفة.

خامساً، إبقاء الفقرات قصيرة نسبياً، حيث تعتبر الفقرات القصيرة سهلة للقراءة وتعطي تركيزاً للمعلومات التي تحتويها. فقد يحاج القراء إلى فواصل بصرية وعقنية حتى يتمكنوا من استيعاب الرسالة.

وعادة ما يكون طول الفقرات في المتوسط أربعة أو ستة أسطر، في حين يبلغ متوسط الفقرات في التقارير إلى ثمانية وعشرة أسطر، إلا أن الاستثناءات قد تدرأ أحياناً الحاجة إلى التركيز (الفقرات الأقصر) أو تعقيد المادة (الفقرات الأطول).

وتتبع هذه المبادئ الإرشادية لإنشاء رسائل قصيرة وقوية وواضحة، من قبل قادة بارزين في مجالات أخرى غير الأعمال، ومن الأمثلة على ذلك: الفريق عوس باعونيس Gus Pagonis، الذي كان هو الصابط المسؤول عن الأمور اللوجستية خلال حرب الخليج عام ١٩٩١، حيث يحكي كتابه "الحبال المتحركة" عن دروسه وكتاباته في حرب الخليج، بأنه قد تسليم الوحدات والوقود والدخائر والإمدادات الأخرى إلى ٥٤١,٠٠٠ قوة عسكرية أمريكية في الكويت، خلال الحرب المشتعلة التي استمرت ١٠٠ ساعة، وكنت أن مدأ التشغيل كن: دعها بسيطة وعبية (بدلاً من مقولة: دعها بسيطة وقصيرة)، وكانت أنماط اتصالاته من أهم التطبيقات لهذا المبدأ فقد حدد لكل تقرير ورقة مذهب ٥x٣ بوصة وعلاوة على ذلك، أنه احتصر جميع رسائل البريد الإلكتروني إلى ستة أسطر فقط. وكما يبدو، لا أحد سوف يستغرق وقتاً طويلاً للتمرير في ظل ظروف الحرب المروعة، ولقد لعب إصراره على الكتابة الجيدة دوراً مهماً في نجاحه.

المبدأ الحادي عشر: كن مترابطاً:

تصح العلاقة بين الحمل واضحة من خلال الكتابة المنسقة، حيث تلي كل حمسة الأخرى بسهولة وسلاسة هذه الحركة من فكر إلى آخر يتم إبحارها من خلال الانتقال، والذي يوصف أحياناً بأنه جسر يربط الأفكار، وهذا الانتقال يمكن أن يكون طبعياً أو آلياً.

حيث يحدث الانتقال الطبيعي، عندما يتدفق محتوى الأفكار التالية مثل: البداية بسلاسة وسهولة. لاحظ الحركة السلسة من الفكرة الأولى إلى الثانية في الفقرة الافتتاحية التالية، بخصوص خطاب طلب وظيفة:

"الآن، شركة ديلون الدوائية Dellon Pharmaceutical توسع ميطقتها الغربية، ألن نحتاج ممثلي مبيعات مدربين وذوى خبرة لإدارة الحسابات في الإقليم الجديد؟ بشهادة جامعية في التسويق وخبرة ثماني سنوات ناحية في مبيعات الأدوية، أعتقد بأنني مؤهل تماماً لأن أكون أحد هؤلاء الممثلين بالشركة".

بلاحظ أن الجملة الأولى كانت عن التدريب والخبرة، وتليها الجملة الثانية التي تلي طلب المقدمة.

ولكن في كثير من الأحيان، لا يمكن للكاتب الاعتماد على محتوى الأفكار لإظهار صلة واضحة بينهما، وقد يظهرها بطريقة آلية (١)، تكرار الكلمات الرئيسية لإظهار القارئ أن نفس الموضوع لا يزال يجري تناوله (٢). استخدام الضمائر والمرادفات لتجنب كونها متكررة جداً، أو (٣) استخدام الكلمات الانتقالية، والكلمات التي تستخدم لتوصيل الأفكار وإظهار نوع معين من العلاقة بينهما. الجدول (٣-٦) يسرد بعض الكلمات الانتقالية المستخدمة بشكل متكرر.

بالإضافة إلى التأكد من أن الأفكار داخل الفقرة تتدفق بسلاسة، يجب أن يخلق الكاتب من أن هذه البوعية من الاتساق تشر الوثائق بأكملها. وبشكل أكثر تحديداً، تحتاج الفقرات مثل الحمير إلى أن تكون ذات صلة واضحة. وأحياناً تظهر هذه العلاقة من خلال استخدام الأدوات التحريرية، مثل تلك التي سبق مناقشتها. وفي أحيان أخرى، تستخدم جملة بأكملها في بداية أو نهاية الفقرة لإظهار علاقة تلك الفقرة بالعلاقة التي تسبقها أو تتبعها.

بينما ننتقل إلى وثائق أطول وأكثر تعقيداً، مثل: التقارير، فتصبح مهمة ضمان الاتساق أكثر إقحاماً. على سبيل المثال، قد يحتاج قسم من خمس صفحات من تقرير يبلغ حمساً وعشرين صفحة إلى فقرة تمهيدية لعرض ما تم تصميمه في هذا القسم.

جدول (٣-٦) كلمات انتقالية تستخدم بشكل متكرر

لكن	وفقاً لذلك	بالرغم من ذلك
التالي	مرة أخرى	من ناحية أخرى
وهكذا	بناءً على ذلك	علاوة على ذلك
ثم	من ناحية أخرى	باختصار
أخيراً	بالإضافة لذلك	اختصاراً
بالتالي	على العكس	كنتيجة لـ
ما يزال	للتوضيح	على المقيض
أيضاً	بالإضافة إلى ذلك	بعد ذلك
و	ومع ذلك	على سبيل المثال

قد تحتاج أيضاً إلى فقرة ختامية لربط القسم وإظهار مدى ارتباطه بالعرض الأكبر من التقرير (أ) أبسط أنواع الأدوات الانتقالية هو "بيان جانوس Janus statement" وهو اسم للإله الروماني ذي الوجهين وجه ينظر إلى الوراء والآخر يتطلع إلى الأمام. يمكن للكاتب إبحار كل من المراجعة والمعاينة باستخدام بيان جانوس، مثل: "والآن بعد أن وصفنا (س)، دعونا نلتفت لوصف (ص)".

الطريقة النهائية لساء الاتساق في الوثائق الطويلة، هي استخدام العناوين الأساسية والعناوين الفرعية. يتناول الفصل الثامن التقرير وكتابة المقترح مريد من التفصيل، بما في ذلك استخدام العنوان.

قد تكون كلمة التحذير في الترتيب قبل أن تنتهي من موضوع الاتساق. على الرغم من أن الأدوات التحريرية التي نوقشت هنا، يمكن أن تظهر العلاقات للقراء فإن التنظيم المنطقي هو أساس الكتابة المتسقة. يجب أن يفهم الكاتب بوضوح لماذا يتم ترتيب المعلومات بطريقة معينة. يجب أن يكون لديهم خطة منطقية لعرض الأدوات التحريرية، فلا يمكن أن تظهر العلاقات التي لا وجود لها.

المرحلة الثالثة: المراجعة:

تعد المرحلة الثالثة المراجعة والنصح الأكثر أهمية في الممارسة. فقليل من الكتاب لديهم المهارة في كتابة نسخة واضحة في المرة الواحدة^{٣١}. تتطلب العديد من مبادئ الكتابة، والنهج، والقواعد النحوية من قبل جميع الكتاب للتحقق من عملهم، حيث تخدم المراجعة القارئ. وبالتالي، فإن الكاتب يجب أن يبدأ المرحلة الثالثة من خلال خلق منظور الأبعاد عن الكتابة وتولي دور القارئ، فإنه يصعب الدراسة الموضوعية للرسالة من وجهة نظر القارئ ومع ذلك، يمكن أن تساعد الأسئلة التالية في عملية المراجعة

- ما هو هدي؟

- هل أدرجت جميع المعلومات التي يريد أو يحتاج القارئ إلى معرفتها لفهم رسالتي؟

- هل رسالتي تجيب على جميع أسئلة القارئ؟

هل هناك أي معلومات غير ضرورية للقارئ يمكنني حذفها؟

- هل أضفت ما يفيد القارئ؟

تطوي المراجعة على الآتي. (١) قراءة ما كُتِبَ من أجل الوضوح والالتماس وبغمة المحادثة، (٢) تحديد الدقة والواقعية، (٣) الترتيب لضمان الاتساق^(٣٥)، (٤) إعادة صياغة الجمل والعبارات، (٥) إعادة ترتيب المحتوى وإضافة الرسوم التوضيحية والتحويلات ولا ينبغي على الكاتب أن يصيغوا كتاباتهم بمسودة أو مسودتين. فالبعض يكتب جيداً من غير ذلك^(٣٦).

جدول (٤-٦) سبعة C's من أجل كتابة جيدة للأعمال

الكمال.	الإجابة على جميع أسئلة القارئ وتشمل خمسة W's و H.
الإيجاز.	تقصير أو حذف تعبيرات، تجنب التكرار.
الاعتبار.	التركيز على الضمير "أنت"، أي القارئ، اعرض للقارئ الفوائد والمنافع ركز على الإيجابيات
الواقعية.	استخدم الحقائق والبيانات المحددة استخدم صيغة المبني للمعلوم وليس المبني للمجهول. اعتمد على كلمات بناء ذات صورة حية.
الوضوح.	استخدم كلمات مألوفة قصيرة نحسب العامة اتبع ترتيباً منطقياً لعرض النقاط
المجاملة.	- كن لبقاً وأظهر التقدير. نحسب اللغة التمييزية استجب بشكل فوري.
الدقة.	- حافظ على آليات الكتابة الدقيقة. تجنب أخطاء "الكلمات الخطأ"

إن الخطوة الأخيرة هي تحرير المستند للناكد من صحته. سيؤدي تشغيل المدقق الإملائي والمدقق الحوي إلى البقايا معظم الأخطاء السطحية. ومع ذلك، هذه الوسائل غير كافية (حتى الآن)؛ فإنها لا تتسأ دائماً بالمعاني المقصودة، حالة معروفة حيث تغير علامات الترقيم من معنى الجملة كما يلي:

- المرأة، بدون رجل، لا شيء.

- المرأة: بدونها، الزوج لا شيء^(٣٧).

تعتمد ضرورة مراجعة وتصحيح النص على مهارات الكاتب الفردية. ومع ذلك، فإن معظم الكتاب الحيدون يعيدون كتابتهم، أو حتى يتكلف بها قارئ آخر لمراجعتها قبل وضع اللمسات الأخيرة. والبعض الآخر يمكنه الكشف عن أخطاء أو بيانات مربكة؛ لأن الكاتب يقرأون في رسائلهم ما يريدون التواصل به على أقل تقدير. يجب على الكاتب أن يضع مسودة جانب ويدعها "تهدأ" للحظات قبل المراجعة. ففي حالة إرسال البريد الإلكتروني، يمكن للكاتب أن يصف الرسائل لإعادة قراءتها بدلاً من إيشانها، وعلى الفور ينقر على زر الإرسال، حيث ترسل رسائل البريد الإلكتروني بصورة عاجلة، فتصبح ناقصة أو غير دقيقة بشكل مُحرج على الرغم من المراجعة والتنقيح قد تبدو مصيبة للوقت ومملة؛ فإن النتائج تستحق هذا الجهد. من خلال جعل الرسالة أكثر وضوحاً وأسهل للفهم، فإن المراجعة تعود على القارئ بالسمع ونقلل احتمال طلبات التوضيح في وقت لاحق. وعلى المدى الطويل، فإنها توفر الوقت والمال مع تعزيز صورة الكاتب.

ولكي تنقّي المراجعة والتعديل أمراً سهلاً وسليماً، يُرحى مراجعة جدول (٤-٦) الذي يقدم الإرشادات السبعة لطرق الكتابة في مجال العمل.

ملخص:

يملك الاتصال الإداري المكتوب العديد من المزايا الإستراتيجية الاقتصادية والكفاءة والدقة، والاستقرار الرسمي، بالإضافة إلى أن الكتابة الإدارية تتصف بـاثنتين من الخصائص المميزة:

(١) تستخدم عملية التعاون في كثير من الأحيان عند كتابة المستندات.

(٢) يعمل المدراء في بيئة تفرض مطالب خاصة على مستنداتهم.

أولاً، بعد التعاون حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية الحديثة. بالإضافة إلى مزايا اتخاذ القرار الجماعي، فإنه أيضاً يربط الموظفين بعدة طرق ويمكن تحسين نوعية الكتابة بالإضافة إلى العيوب المترتبة، باتخاذ القرارات الجماعية (مثل الهيمنة والمساهمين

الممانعين)، والوقت واحتمال الأضرار بالأنا، والاختلافات في النمط، والنزاعات. كل هذا يمكن أن يعمل ضد التعاون الفعال.

إلا أنه يمكننا تحديد الكتاب الأكثر فعالية والمتعاونين، والذين يتسمون بالاحترام والمرونة، وتحمل المسؤولية والثقة بالنفس، بالرغم من المخاطر المحتملة.

حيث تتضمن المبادئ التوجيهية للتعاون الفعال تقسيم العمل على نحو عادل بين الأعضاء. وينبغي النظر إلى الصراع على أنه قد يكون بقاءً؛ فحب على قائد المجموعة تسويق الجهود، وتشكيل رؤية الفريق وحل النزاعات.

ثانياً، المدراء أعضاء في مجتمع الحوار، بحيث تعد الطبيعة المحرزة لوقتهم في العمل إحدى جوانب الكتابة الإدارية، بالإضافة إلى مدى التعاون والتفويض، وحجم وثقافة المنظمة، والسلطة والسياسة التي يحب التعامل معها، والاعتبارات القانونية التي يحب أن يبقوا على علم بها أثناء كتابتهم.

وبمجرد أن يدرك المدير هذه الجوانب الفريدة، فهو على استعداد للكثبة. وتتكون عملية الكتابة من ثلاث مراحل: التخطيط والتأليف والمراجعة، حيث يحدد المدير في مرحلة التخطيط: ماذا، لماذا، من، متى وأين وكيف. وفي مرحلة التأليف، يختار بعض الكلمات ويرتبها معاً من أجل التأثير السليم، مع مراعاة بعض الاعتبارات الإستراتيجية. فإن المبادئ التالية توجه اختيار وترتيب الكلمات من أجل وضوح الرسالة وفهمها واتساقها.

اختيار الكلمات:

- ١- اختر الكلمات بدقة.
- ٢- استخدم كلمات قصيرة بدلاً من كلمات طويلة.
- ٣- استخدم كلمات محددة بدلاً من مجردة.
- ٤- اقتصد في الكلمات.
- ٥- تجنب اللهجات والأقوال المأثورة.
- ٦- استخدم الكلمات الإيجابية التي تحمل التهذيب.
- ٧ استخدم أسلوب المحادثة.

تنظيم الكلمات:

- ١- حافظ على جمل قصيرة نسبياً.
 - ٢- فصل صيغة المبني للمعلوم بدلاً من صيغة المبني للمجهول.
 - ٣- ضع فقرات منظمة منطقياً.
 - ٤- كن متسقاً.
- في مرحلة المراجعة، يدرس الكاتب الرسالة عن طريق تحسين هذه المبادئ الأحد عشر. علاوة على ذلك، يقوم المدير بتحرير مدى صحة التعبيرات. فالأخطاء السطحية تؤثر على نجاح المستند في تحقيق أهدافه، ويمكن أيضاً أن تضر بعلاقة القارئ والكاتب.

تمرين: الإنجليزية في لمحة:

واحدة من أهداف لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، هي مساعدة المستثمرين في اتخاذ قرارات مالية جديدة. وبالتالي، في عام ١٩٩٨ نشرت اللجنة دليل الإنجليزية البسيط الذي تم تصميمه 'لمساعدة الكتاب على كتابة منشورات أكثر وضوحاً في مجال الأعمال وغيرها من وثائق الكشف. ونتيجة لذلك، أصبحت وثائق الإفصاح أكثر إفادة وأسهل في القراءة. يوجد دليل الإنجليزية الخاص بلجنة الأوراق المالية الأمريكية على الموقع: www.sec.gov/pdf/handbook.pdf يعزز الدليل المبادئ التي قرأتها في هذا الفصل من أجل الكتابة البسيطة.

يُرجى اتباع مبادئ هذا الدليل لتحسين الجمل أدناه:

- ١ قم بتحويل الجملة التالية من المبني للمجهول إلى المبني للمعلوم:
تم اتخاذ قرار بواسطة مجلس الإدارة، بارتداء قمصان المولو عند فحص المسائل الهامة.
- ٢- قم بتغيير الأسماء (الضمائر المستترة) في الجملة التالية:
أدركت أن أداء الصندوق هو انعكاس لرسوم المبيعات القصوى البالغة ٥ في المائة.
- ٣- تعامل مباشرة مع القارئ (استخدام وجهة نظر "أنت") في الجملة التالية، وقم بتحويل الضمائر المستترة إلى أفعال. قم بتحويل كل مبني للمجهول إلى مبني للمعلوم:

يجب أن تؤخذ تقلبات السوق بعين الاعتبار من قبل المستثمرين على المدى القصير في اختيار وشراء الأسهم.

٤- أعد كتابة الجملة التالية بالإنجليزية البسيطة:

يجب عدم تحميل مستشارك المالي المسؤولية، في حالة حدوث انخفاض في دخل الاستثمار أو خسارة صافية في إجمالي الموجودات.

٥- استبعد الكلمات غير الضرورية في الجملة التالية:

من أجل إحرار تقدم في تحسين مهارات الكتابة الخاصة بك، فمن الضروري أن تكرر نفسك لدراسة مبادئ الكتابة الجيدة.

٦- قم بتحسين لهجة الجملة التالية عن طريق تغيير الكلمات السلبية إلى إيجابية:
كنا نأسف لمعرفة الخدمة المخيبة للآمال لديك من طاقم المبيعات لدينا، والتي تحيفنا بأنها لن تتحسن حتى يتم إقالة الموظفين الحاليين.

٧- ضع الجملة التالية في بناء مواز:

إذا كنت نرغب في معرفة المزيد عن عروضنا، يُرجى زيارة موقعنا على الإنترنت بعد الاتصال برقمنا المحاتي لطلب كلمة المرور.

٨- أعد كتابة الجملة التالية في سياق أقصر:

وفقاً لنانسي سميث Nancy Smith، مديرة مكتب الاستثمار في التعليم، ثلاثة أشخاص: آر والاس Ann Wallace من شعبة تمويل الشركات؛ كارولين ميلر Caroline Miller من المجلس الأعلى للتعليم؛ وأستاذ ويليام لوتر William Lutz من اللغة الإنجليزية في جامعة روتجرز Rutgers، الذين وضعوا كل ما في قلوبهم وعقولهم في كتيب اللغة الإنجليزية البسيط، الذي ألهمهم لإنشاء هذه التمارين التي تستمتعون بها، وكذلك العثور على معلومات - كما أتمنى - ومن ثم كل الفضل لهم، ولا شيء من اليوم عليهم.

٩- راجع الجملة التالية لمعالجة مباشرة القارئ (أنت):

يسرنا أن نعلن أنه اعتباراً من اليوم، سوف تعطي الشركة خصم ٢٠٪ على جميع المشتريات التي يقوم بها الموظفون.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٦-١: العودة للمدرسة:

لأنك معروف ككاتب جيد، فإن مدير الموارد البشرية طلب منك إعداد حلقة دراسية حول الاتصال المكتوب للعاملين في الشركة الذين يحتاجون للمساعدة. ستعطي الحلقة الدراسية المبادئ الأساسية للاتصال الكتابي والرسائل والمدكرات والتقارير الرسمية عن الأعمال يشتكي المدراء إلى مدير الموارد البشرية بأن موظفيهم لا يكتبون جيداً، بدليل قيامهم بكتابة رسائل إلكترونية غير متقنة من ناحية أخرى، يشتكي الموظفون من أن وجودهم لحضور ندوة الكتابة سيكون مثل الذهاب إلى المدرسة الثانوية، حيث كان مدرس اللغة الإنجليزية القديم يرعهم بملاحظاته عن أخطاء علامات الترقيم الطفيفة.

الأسئلة:

- ١- كيف يمكنك تحديد من يجب أن يحضر الندوة؟
- ٢- كيف يمكن تسويقه بحيث يكون المشاركون راعين في الندوة وليسوا مجبرين على حضورها؟
- ٣- كيف ستنظم الندوة؟ ما هي المواد التي ستستخدمها؟
- ٤- ما هي المواضيع التي ستتناولها في الندوة؟

تمارين للمجموعات الصغيرة:

- أ- أعد كتابة الحمل التالية للحد من الكلمات المربكة والطويلة:
- ١- نقى بيل Bill أجراً مبالغاً فيه عن عمله مقارنةً برملائه المهنيين.
- ٢- أي شكل من أشكال النقل الشخصي يجب أن نسعى لتوفيره، بين المطار والفندق؟
- ٣- أفضل وحدة تشغيل لهذا التفاعل هو نظام التحزين بمساعدة الكمبيوتر.
- ٤- إكستيل Extel شركة الكمبيوتر، لها تأثير مفرط على وكيل الشراء.

- ٥- قامت الشركة بإنهاء عقدها مع المدينة كنتيجة لإجراءات الدفع غير المعالة.
- ٦- كان الجمهور يتظاهر بالانغماس مع العرض السمعيصري.
- ٧- تلقينا موافقة من اللجنة التنفيذية.
- ٨- هذه الإجراءات العتيقة يمكن تصفيتها مع نظام معالجة الكلمات الجديدة.
- ٩- كانت أرباح العام الماضي باهظة في هذا الفصل.
- ١٠- لا يمكن استخدام أصولنا إلى الحد الأقصى؛ نظراً لعدم توفر الموارد الشرية المدربة

ب- أعد كتابة الجمل التالية باستخدام كلمات ملموسة:

- ١- تلقينا الكثير من الردود على استطلاع الرأي.
- ٢- توسعت دائرة شئون الموظفين في السنوات القليلة الماضية.
- ٣- الأرباح تصل إلى جميع أنحاء القطاع الصناعي.
- ٤- إذا لم نتلق النظام قريباً جداً، سنضطر لإلغاء الطلب.
- ٥- الرجاء إرسال الرد في أقرب وقت ممكن.
- ٦- نود أن نتلقى أكبر عدد ممكن من الصفقات.
- ٧- نحن بحاجة إلى شحنة في وقت ما الشهر المقبل.
- ٨- إكستل هي شركة كبيرة.
- ٩- هل يمكن أن نتقابل الأسبوع القادم؟
- ١٠- فإننا نتوقع معدل تضخم سريع.

ج- قلل طول الجمل التالية:

- ١- سجلت مبيعات قياسية من قبل القسم العلوي، من ٤٨,٢ مليون دولار إلى ٥٥١,٤ مليون دولار، وقسم الأجهزة المنزلية انخفضت من ٦٧,٢ مليون إلى ٥٨,٤. وكانت الصدمة الكبيرة في قسم الإلكترونيات، والتي شهدت انخفاضاً من ١٧,٢ مليون إلى ١٤,٩ مليون، ولكن كل ما في الإدارة العليا كان يسرى بشكل عام.

- ٢- عزت الإدارة الانحياز إلى العديد من الظروف الاقتصادية الهامة لبيئة الأعمال، مما في ذلك ارتفاع نسبة الفائدة على القروض.
- ٣- في الوقت المحدد وفقاً لطلبك، نجد أنه من الصعب تلبية طلباتك المعلنة كما وردت في رسالتكم.
- ٤- أعطيت فرقة العمل المسؤوليات الخاصة لتحقيق الأهداف، على النحو الوارد في الرسالة التي أرسلها أمس نائب الرئيس التنفيذي إلى رئيس فرقة العمل الذي عين للمنصب.
- ٥- عني أساس أن هذا الإجراء يمكن أن ينتهي تماماً في غضون سنة واحدة، فإنه لا ينظر إليه على أنه إجراء عملي تماماً يتعين اتخاذه.
- ٦- التاريخ الماضي من الابتكارات الجديدة، يشير إلى أنه يجب إنهاء قسم ابتكار المنتجات، وانتهت بالفعل.
- ٧- تلقينا استفسارك الأخير الأسبوع الماضي بشأن منحنا الجديدة التي طرحناها مؤخراً.
- ٨- لسبب أن جميع المعلومات لم تكن متاحة تماماً، لا يمكن اتخاذ قرار فوري بعد ذلك
- د- أعد كتابة الجمل التالية بالاستغناء عن التعبيرات المملة بشكل واضح:
 - ١- مرفق شيك بمبلغ ٤٠ دولاراً.
 - ٢- يرجى أحد العلم بأن طلبك سيتم شحبه في غضون فترة رمية قصيرة.
 - ٣- أرفق طيه الأمر الذي سوف يرجى إعطاؤه اهتمامكم وإلى الأمام، مع أقل تأخير ممكن وفقاً لتعليمات الشحن المرفقة.
 - ٤- تم استلام رسالتكم المؤرخة في ٢٥ يوليو / تموز على النحو المطلوب.
 - ٥- بالإشارة إلى رسالتكم الخامسة، نود أن نذكر أن هناك خطأ في بياناتكم
 - ٦- بالإشارة إلى رسالتكم العاشرة، اسمحوا لي أن أذكر أنه لن يكون هناك أي تدخل في شئون إدارتك.
- هـ- قم بتغيير اللهجة السلبية واستخدام كلمات أكثر تهذيباً في الجمل التالية:
 - ١- لا يمكننا تسليم جميع المائة وحدة بحلول يوم الجمعة ٦ مارس
 - ٢- نحن لا نقدم الرهون العقارية الثانية.
 - ٣- نحن نأسف؛ لأن إحمالى مقدم الرحلة الذي دفعته لا يمكن رده.

- ٤- لا، لا يُسمح بأي تهديد.
- ٥- نحن لا نشعر بأنك مؤهل للحصول على طلبك المفرط الذي قدمته.
- ٦- أنت لست مؤهلاً لهذا المنصب.
- ٧- وفرت المدفوعة عطاءً أفضل بكثير، ولها سمعة جيدة لخدمة الحيدة.
- ٨- آسف، ولكن المنتج الذي طلبته لم يعد متوفراً.
- و- وضح الرسالة التالية باستخدام الفقرات والتحويلات، واتباع المبادئ التوجيهية الواردة في هذا الفصل بشكل عام:

يتفق معظم المدراء على أن هناك مرايا لكل من الهاتف والرسائل، حيث تكون الرسائل أكثر فعالية في بعض الحالات، في حين أن استخدام الهاتف هو الأفضل في حالات أخرى يكمن السؤال هنا: ما هي مميزات كل منهما؟ فالهاتف لديه مزايا السرعة، وردود الفعل الفورية تستهلك وقتاً وتكلفة أقل. أما ميزة الرسائل، فهي أنها تحتفظ بنسخة مطبوعة، كما يمكن الإشارة إليها في المستقبل كمرجع قانوني كما تتضمن المرفقات أيضاً واحدة من عيوب الهاتف، هو أن المحادثة لا يمكن حفظها للمراجع في المستقبل هناك ميزة أخرى من الرسالة، هو أنه يمكن تعميمها على أشخاص آخرين، والذين قد يكونون متورطين في الموضوع المقصود. عيب آخر من الهاتف، هو أنك قد لا تعرف إذا كنت تزعج المتلقي في وقت عمله أثناء النهار، بينما يمكن القراءة عندما يكون المتلقي حاضراً لقراءة الرسالة. كل هذه المزايا والعيوب يجب أن تؤخذ في الاعتبار، عند تحديد أداة الاتصال الأكثر فعالية بطريقة إستراتيجية. قد يكون أكثر خطأ هو الاتصال عبر وسائل الإعلام الأكثر ملاءمة دون النظر في البدائل، فإن تحليل المواقف مطلوب لضمان استخدام أكثر التقنيات فعالية.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 38-39.
2. Lester Faigley and Thomas P. Miller, "What We Learn from Writing on the Job," *College English* 44, no. 6 (October 1982): p. 567.
3. Lisa Ede and Andrea Lunsford, *Singular Texts/Plural Authors* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1990) p. 60.
4. Nancy Allen, Dianne Atkinson, Meg Morgan, Teresa Moore, and Craig Snow, "What Experienced Collaborators Say about Collaborative Writing," *Journal of Business and Technical Communication* 1, no. 2 (September 1987): p. 71.
5. *Ibid.*, p. 85. 1.
6. R. Gebhardt, "Teamwork and Feedback: Broadening the Base of Collaborative Writing," *College English* 42, no. 1 (September 1980): p. 69.
7. Jerry R. Bacon, "Collaboration in a Pressure Cooker," *The Bulletin*, June 1990, p. 4.
8. A. M. O'Donnell, D. F. Dansereau, TR. Rocklin, C. O. Larson, Y. I. Hythecker, M. D. Young, and J. G. La Brocree, "Effects of Cooperative and Individual Rewriting on an Instruction Writing Task," *Written Communication* 4 (1987): pp. 90-99.
9. Rebecca Burnett, "Benefits of Collaborative Planning in the Business Communication Classroom," *The Bulletin*, June 1990, p. 10. 1.
10. Allen et al., "What Experienced Collaborators Say about Collaborative Writing," pp. 82-83.
11. Ede and Lunsford, *Single Texts/Plural Authors*, p. 62.
12. *Ibid.*, p. 66.
13. Bacon, "Collaboration in a Pressure Cooker," p. 5.
14. Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: Collier Macmillan, 1989), p. 8.
15. Sharon Begley, "Will the BlackBerry Sink the Presidency?" *Newsweek*, February 16, 2009, p. 37.
16. Marie Flatley, "A Comparative Analysis of the Written Communication of Managers at Various Organizational Levels in the Private Business Sector," *Journal of Business Communication* 19, no. 3 (Summer 1982): p. 40.
17. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons, and ed. Talcott Parsons (New York: The Free Press, 1947), pp. 324-386.

18. James G. March, "The Business Firm as a Political Coalition," *Journal of Politics* 24 (1980): pp. 662-678.
19. Barbara Czarniawska-Joerges and Bernward Joerges, "How to Control Things with Words: Organizational Talk and Control," *Management Communication Quarterly* 2, no. 2 (November 1988): pp. 170-193.
20. Sarah Ellen Ransdell and Ira Fischler, "Effects of Concreteness and Task Context on Recall of Prose among Bilingual and Monolingual Speakers," *Journal of Memory and Language* 28, no. 3 (June 1989): pp. 278-279.
21. James Suchan and Robert Colucci, "An Analysis of Communication Efficiency between High Impact Writing and Bureaucratic Written Communication," *Management Communication Quarterly* 2, no. 4 (May 1989): pp. 454-484.
22. "Weak Writers," *The Wall Street Journal*, June 14, 1985, p. 1.
23. Larry Smith and Rachel Pershiser, "Not Quite What I Was Planning: Six Word Memoirs by Writers Famous and Obscure" (2008), accessed February 11, 2008, www.smithrrag.net
24. Peter Crow, "Plain English: What Counts Besides Readability," *Journal of Business Communication* 25, no. 1 (Winter 1988): pp. 87-95.
25. Ron Sturgeon, *Green Weenies and Due Diligence: Insider Business Jargon* (Lynden, WA: Mike French, 2005).
26. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management," *Harvard Business Review*, September-October 1988, pp. 121-130.
27. Associated Press, "Billionaire Buffett Gets an Award for Writing," February 4, 2005, accessed February 8, 2005, <http://msnbc.msn.com/id/6913932/print/1/displaymode/1098/>
28. Berkshire Hathaway Inc. 2013 Annual Report (2014), www.berkshirehathaway.com
29. Maria Bartiromo, "Facetime: Melinda and Bill Gates on Making a Difference," *BusinessWeek*, February 16, 2009, pp. 21-22.
30. Kitty Locker, "Theoretical Justification for Using Reader Benefits," *Journal of Business Communication* 19, no. 3 (Summer 1982): pp. 51-65.
31. Pamela Layton and Adrian J. Simpson, "Deep Structure in Sentence Comprehension," *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 14 (1975): pp. 658-664.
32. Thomas L. Kent, "Paragraph Production and the Given-New Contract," *Journal of Business Communication* 21, no. 4 (Fall 1984): pp. 45-66.

33. For a comprehensive explanation of parallel structure, see Gerald [Alfred] Charles I. Brusaw, and Walter E. Oliu, *The Business Writers Handbook*, 8th ed (New York: Bedford/St. Martin's Press, 2006).
34. Larry Smeltzer and Jeanette Gilsdorf, "How to Use Your Time Efficiently When Writing," *Business Horizons*, November-December 1990, pp. 61-64.
35. Larry Smeltzer and Jeanette Gilsdorf, "Revise reports Rapidly," *Personnel Journal*, October 1990, pp. 39-44.
36. Jeanne W. Halpern, "What Should We Be Teaching Students in Business Writing?" *Journal of Business Communication* 18, no. 3 (Summer 1981): pp. 39-53.
37. Lynne Truss, *Fats, Shoots and Leaves: The Zero tolerance Approach to Punctuation* (New York: Gotham Books/Penguin Group USA, 2003).

الفصل السابع

كتابة الرسائل الروتينية

وبلطبغ، لديك الإعلانات التجارية حث ينجح فيها رجال الأعمال الأذكياء باستخدام حاسباتهم الماكنتوش، لإنتاج أفضل منتج أمريكي. حقيقة، إنها مذكرة واضحة بامتياز.

- ديف باري Dave Barry، فكاهي وكاتب عمود.

كما أوضحت الفصول السابقة، فإن الاتصالات المكتوبة جزء هام من عمل المدير. وقد وجدت دراسة أجريت على (٨٣٧) من خريجي كلية إدارة الأعمال يتفاوتون بعدد سنوات الخبرة، أنهم يقضون أكثر من ربع وقتهم في العمل في الكتابة^(١)، ويقومون بعمل جميع أنواع الكتابة المختلفة مثل رسائل البريد الإلكتروني، الخطابات. وبالتأكيد، فإن المذكرات هي أكثر ما يكتب في الاتصالات الإدارية التحريرية^(٢). وفي دراسة أخرى (من ١٨٨ مشاركاً في حلقة دراسية عن الكتابة)، أظهرت أن ٦٣.١ في المائة من المدراء الذين أجريت عليهم الدراسة كتبوا الخطابات بشكل يومي، و (٧٦.٣) في المائة كتبوا المذكرات بشكل يومي أيضاً^(٣).

رسائل البريد الإلكتروني، الخطابات والمذكرات هي بمادج الاتصال الإداري التي نستفيد من الاعتبارات الإستراتيجية التي ناقشها في هذا الكتاب. إن ترابط هذه الرسائل والبيئة المنفصلة نسبياً التي يكتب فيها المدراء عادة، يمكن أن تساعد في تحقيق أن مبادئ التأقلم مع القارئ والتحليل الإستراتيجي قد استخدمت.

وللأسف، يعتبر العديد من المدراء مهام الكتابة الروتينية أمراً مفروغاً منه، ولذلك ربما يكتب المدراء العديد منها. إن رسائل البريد الإلكتروني والخطابات والمذكرات، يمكن أن تصبح أشياء غير شخصية تنقل معلومات بطريقة حامدة، عوضاً عن أن تكون استجابات لموقف اتصالي معين. تستجيب العديد من الرسائل -بالكاد- لأنواع من المواقف. لذلك، فإن بعض المدراء يكتبون جملة من الإحانات للمطالبات والتجاهل، أو على الأقل الخصم. العوامل التي تجعل المطالبة متفردة وتدعو للتأقلم.

إضافةً لذلك، ولأن رسائل البريد الإلكتروني (الخطبات والمذكرات) هي عامة ووسائط غير رسمية نسبياً، فإن المدراء في بعض الأحيان يتهاونون فيما يتعلق بجودة رسائلهم. أظهرت دراسة عن المراسلات في ثلاث عشرة صناعة، أن هناك أخطاء في التقييم بنسبة ٤٣,٧ في المائة من المراسلات التي أجريت عليها الدراسة، وأخطاء في استخدام الكلمات بنسبة ٥٢,٢ في المائة، وأخطاء في بناء الجملة بنسبة ٤٥,٢ في المائة^١.

وربما لأن المراسلات الروتينية مقيدة بمصطلحات الصيغة، فإن اللغة المستخدمة فيها تثير مشكلة أخرى. هذه الوسائط يمكن أن تصبح متشعبة بكل سهولة مما فيها من الحمل والعبارات المتكررة التي تحول الرسالة إلى تعابير مراسمية. "حسب طلبكم"، "بالإشارة إلى خطابكم"، "نرحو تأكيد استلام الخطاب"، "نرحو عدم التردد في الاتصال بي". هذه المصطلحات لا تنقل في بعض الأحيان سوى الانطباع السلبي عن كاتب صيق الأفق.

يتخذ هذا الفصل مدخلاً إستراتيجياً لكتابة رسائل البريد الإلكتروني، الخطبات والمذكرات، ويوضح الطرق التي يمكن أن يصيغ فيها الكاتب المراسلات، لكي تتناسب بقدر الإمكان مع احتياجات القارئ المستهدف. الفصل يقدم أيضاً مظهر عامي لأوضاع المراسلات، والتي من المحتمل أن تواجهها أنت كمدير، وأنواعاً محددة يمكن أن تستخدمها كدليل في بعض الحالات بالطبع، استخدم هذه النماذج كأساس فقط، كما اقترحنا في الفصل (٢) كل رسالة يكتبها المدير يجب تعديلها لكي تتناسب مع الجمهور والموقف.

تأقلم المتلقي:

في العديد من مواقف الكتابة، فإن الكاتب لا يعرف قارئ الرسالة جيداً. وعموماً، فإن الكاتب ربما لا يعرف القارئ بتاتا، لذا، يجب على المدراء أن يعتنوا باستراتيجيات الرسائل التي يرسلونها لتحقيق أقصى قدر من الفائدة لحسن الحظ، يمكننا التعرف على بعض إستراتيجيات الكتابة التي تتناسب مع معظم مواقف المراسلات.

أسلوب "أنت" هو الأساس للإستراتيجيات التنظيمية التي يشرحها هذا الفصل. ويكتب الكتاب الذين لديهم هذه المواقف رسائل تتطابق مع مصالح قرائهم، وهم يقومون بذلك

بوضع أنفسهم مكان القراء. الكاتبة بموقف "أنت" تبدأ الكتابة بسؤال نفسها. 'كيف سأشعر فيما لو كنتُ هذا الشخص في هذا الموقف؟ وما الذي أريد أن أقرأه في هذه الرسالة؟'.

أسلوب 'أنت' يتطلب التعاطف والقدرة على تفهم مشاعر الآخرين. نحن نَظهر التعاطف عندما نقول لزميل يعاني في حل مشكلة يواجهها. "أنا أعرف ماذا تعني" أو "أنا أعرف بأنك سوف تحلها".

أساس أسلوب "أنت":

ذكر المخرج السينمائي الأمريكي الكبير بيلي وايلدر Billy Wilder 'أن الجمهور لا يكون مخطئاً أبداً'. إضافة لذلك، فإن كل جمهور متمرد وله خصوصيته. وكما أنك لن تعطي نفس هدية عيد الميلاد لكل فرد من أفراد عائلتك، فإنه يجب عليك عدم إعطاء نفس الرسالة لكل موظف. المشاهدون يريدون أن يعرفوا أنك تتفهم احتياجاتهم واهتماماتهم الخاصة، لذا عليك تليينها بصورة شخصية.

موقف "أنت" والذي هو تُوخه القارئ، نشأ من الاعتقاد بأن معظم الأشخاص خصوصاً أولئك الذين يمارسون الأعمال التجارية، من المخرج أنهم يسعون وراء مصالحهم الخاصة. عندما يقرأون الرسالة، فإنهم يرغبون في معرفة كيف سيربحون، أو على الأقل كيف يقلبون الحسارة. لذلك، عند التواصل في موقف إيجابي،

توقف وفكر	فإن الكتاب الجيدين يسعون لزيادة الأثر الإيجابي للأحبار. في الموقف السلبي، فإن الكتاب يسعون لتقليل الأثر السلبي مع التأكيد على مصالح القراء.
١. تذكر عندما تصفح مجلة. ما الذي يجعلك تتوقف لقراءة مقالة ما؟	قبة من الناس لديهم مشكلة في استخدام موقف "أنت" في مواقف إيجابية، ولكن البعض يتردد في استخدامها في مواقف سلبية، تخوفاً من أن يُظهر موقف "أنت" نوعاً من الضعف. هذه النظرة هي مفهوم خاطئ.
٢. لماذا يلفت انتباهك رسالة لوحة إعلانية أو إعلان تحاري تعربوبي معين؟	

توقع الأسئلة:

ليكونوا فاعلين، على الكاتب توقع الأسئلة من القارئ لذا، وأثناء الكتابة، عيهم سؤال أنفسهم. ما الذي قد يكون القارئ غير متأكد منه، ومن ثم الإحانة والتوضيح. وهنا تنتهي الحاجة لأية مراسلات إضافية. تذكر Ws الخمسة: من، ماذا، متى، أين ولماذا.

التأكيد على مصالح القارئ:

كما يعتقد، فإن السؤال الأكثر احتمالاً من متلقي الرسالة هو 'ماذا ينطوي عليه ذلك بالنسبة لي؟' أو WII FM. بموقف 'أنت'، يسعى الكاتب دوماً لإظهار كيف يستفيد القارئ. هذا لا يعني أن الكاتب قد انقاد للقارئ، فضلاً عن ذلك، فإن الكاتب يصمم الرسالة إما للتركيز على أو التغلب على مواقف القارئ حول الكاتب إضافة للمسألة القائمة. لذا، فإن رجل الأعمال الذي يحاول أن يتحصل على مبلغ مستحق سابقاً، يمكن أن يركز على أن القارئ يحتاج لأن يدفع رصيد الحساب للإبقاء على امتيازات الأجل في المحر، إضافة إلى الحفاظ على تصنيفه الائتماني الجيد. إمكانية النجاح في هذه الحالة أكبر بكثير مما لو ركز مدير الائتمان فقط على مصالح الشركة، والتأكيد كتابةً على حاجة الشركة لاستلام المبلغ.

تفادي السلبيات:

على الكاتب تفادي السلبيات والكلمات ذات المضامين السلبية، خصوصاً في المواقف السلبية. هذه الكلمات يمكن أن تجعل القارئ ينجاور الصفحة ويتخذ موقفاً دفاعياً. كلمات مثل: للأسف، مطالبة، يرعم، مشكلة، صرر وأسف، يمكن أن تؤثر على رؤية القارئ بشدة بحيث لا يستطيع قراءة بقية الرسالة بصورة موضوعية. من ناحية أخرى، التركيز على الإيجاب سوف يؤدي إلى تعزيز علاقة الكاتب بالقارئ، ويريد من احتمالات تحقيق الكاتب لهدفه.

ومن الطرق السهلة للعثور على كلمات إيجابية لرسالة سلبية هي أن تقول: ما الذي سيحدث، بدلاً عما سوف لن يحدث. لذا، بدلاً عن أن نقول 'لعميل: "بكل أسف لن نستطيع أن نهي الموعد المحدد يوم الجمعة"، يمكن أن تقول: "شحنكم سوف تصل يوم الاثنين'

كما ذكرنا في الفصل السابق، هوليدي إن أكسبريس Holiday Inn Express تستخدم هذه الإستراتيجية بصورة جيدة. بدلاً من تحذير صيوف الفندق بعدم سرقة المياشف من الغرف، فإن هناك مذكرة حطية توضح "إذا قررت أخذ هذه الأشياء من غرفتك... فإننا سوف نفتقر بأنك موافق على قيمتها التقديرية وخصمها من حسابك".

لاحظ الكلمات الإيجابية في الرسالة: "أخذ"، "موافق". من المرحح أن الضيوف لن يشعروا بالإهانة من هذا الإعلان.

هناك مثال آخر للرسالة السلبية معر عنه بكلمات إيجابية. في يوليو ٢٠١٣م، أعلنت شركة شيفرون Chevron بأنها سوف تقوم ببناء برج مكاتب، مكون من خمسين طابقاً في وسط مدينة هيوستن بولاية تكساس، وتوقع أن يصيف المشروع حوالي ١,٧٠٠ وظيفة للمدينة وبعد ستة أشهر من ذلك أعلنت شركة شيفرون أن المشروع، مع بضعة مشاريع عقارية أخرى في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية سوف يتم تأجيلها، وأن الشركة سوف "تركز مواردها في مكان آخر" النشرة الإخبارية ذكرت 'تسمر شركة شيفرون في المحافظة على ميراثية قوية وبدفقات نقدية تشغيلية، ولكن الشركة الآن في مرحلة تكثيف رأس المال، والذي سيقود إلى إتاحة مشترك وهو في القيمة'^(٥). وصعت اللغة المستخدمة في هذه الرسالة لمسة إيجابية على الأخبار السيئة لمدينة هيوستن.

العناصر غير اللفظية وأسلوب "أنت":

يظهر أسلوب 'أنت' نفسه بعدة طرق، بعضها يكون أكثر وضوحاً من الأخرى. إحدى هذه الطرق هي ما وراء الاتصال. بدون قراءة كلمه، يمكن للشخص المتلقي للرسالة أن يحبر الكثير عن المرسل وموقف المرسل تجاه القارئ.

تقوم كل من المطبوعات المستخدمة في المراسلة والمهمة المطلوبة بإرسال رسائل إلى القراء. الخطاب الإيجابي المشوب بطباعة ملطحة أو باهنة، أخطاء طباعية، تقع أو تصحيحات يدوية أو ورق رخيص، يخلق حالة ساكنة في قناة الاتصال، بينما تقول الرسالة المكتوبة بأن الكاتب حريص على ما يكتبه. إن العناصر المادية للقناة الاتصالية تدل على اللامبالاة في أحسن الأحوال. من ناحية أخرى، الحطانات الحالية من الأخطاء بطباعة سوداء واضحة على الورق الأبيض ذي الجودة العالية، تدل على المهية والاهتمام بمشاعر القارئ.

وعلى نحو مماثل، فإن العناصر غير الشفهية لرسالة البريد الإلكتروني يمكن أن تخلق انطباعاً إيجابياً أو سلبياً على القارئ. الكاتب الذي يطبق أسلوب "أنت" يقوم بإرسال رسائل بريد إلكتروني مختصرة. ما المقصود بمختصرة؟ معظم القراء يفضلونها محدودة في شاشة واحدة حتى لا يقوموا بالتنقل بين الصفحات. الفقرات المختصرة مع مسافات فاصلة تحسن من عملية القراءة. إذا كانت رسالة البريد الإلكتروني رداً، أو كانت الأخيرة في سلسلة من المحادثات، على الكاتب حذفها جميعاً والإبقاء على آخر رسالة تم الرد عليها. في بعض الأحيان يضع التنسيق عندما يفتح القارئ رسالة بريد إلكتروني خارجية. لذا، على الكاتب أن يحدد من استخدام علامات السويب والتصميم الأخرى وعناصر التنسيق الأخرى.

الصياغة:

يؤثر أسلوب "أنت" على صياغة الرسالة. إذا كانت مصلحة القارئ ذات اهتمام أساسي، قم بإظهار ذلك بجعل القارئ أساسياً أيضاً وإذا كان القارئ يسأل: ما الذي يهمني في ذلك؟، سوف يواجه صعوبات لكي تحدد ما إذا كنت تكتب حصرياً عن نفسك باستخدام (أنا، لي، أو نحن، لنا) التكرير الأفضل يكون على "أنت، لك، خاصيتك". لذلك، بدلاً من القول: "نحن نرسل لكم عينات من الإعلانات صممناها لمصحات المصنع الجديدة"، على الكاتب أن يستبدلها بـ سوف تستلمون قريباً ثلاث عينات من إعلانات المجلة لمضائكم الجديدة. المراجعة تجعل القارئ بالأحرى محل اهتمام الكاتب.

الإستراتيجيات:

حتى الآن، أحدينا يعين الاعتبار عدة طرق يمكن المدير من إضفاء طابع شخصي على الرسائل، لكي تفهم وتستقبل بصورة أفضل من قبل القراء، ولكن يبقى عنصر رئيسي. الإستراتيجية الكمية. الاقتراحات المعطاة حتى الآن للإشارة إلى اهتمام القارئ، سوف تتضاءل إذا لم تقم بتنظيم الرسالة بالطريقة التي تتبأ برد فعل القارئ دعماً لنظر إلى اثنين من الإستراتيجيات الأساسية، والتي إذا استخدمت بصورة سليمة يمكن أن تستجيب بصورة مناسبة لرد فعل القارئ الإستراتيجيات هي التي توصل الرسالة وأيضاً تعزز الصورة الإيجابية للكاتب.

الإستراتيجية المباشرة:

تستخدم الإستراتيجية المباشرة للرسائل التي تنقل أحياناً سارة أو معلومات محايدة يصح الشخص المتلقي للأخبار السارة مسروراً بعد قراءتها، ويقدر استلامها بالسرعة اللازمة. ومع ذلك، إذا تم دفن فكرة الرسالة الرئيسية في الوسط أو تم وضعها بالقرب من النهاية، فإن القارئ الذي بدأ ببعض الحماس قد يفقد الاهتمام، ويصبح محبطاً لهدر وقته الثمين في البحث عن الموضوع الرئيسي. هذا الإحباط يمكن أن يؤثر على موقف القارئ، تحاه الكاتب، لماذا لم تدخل مباشرة في صلب الموضوع؟. لذا، فإن مثل تلك الرسالة قد تضعف أو حتى تدمر الأثر الإيجابي، بدلاً من بناء السمعة الطيبة.

الافتتاحية:

الإستراتيجية الجيدة هي طرح الموضوع الرئيسي في "أولاً". قد تحتاج لمقدمة مختصرة لتعريف القارئ، ولكن يجب ألا تفرح هذه المقدمة عرض الموضوع الرئيسي. الطريقة السهلة لتذكر هذا المبدأ هي الاختصار BIF "الفكرة الكبيرة أولاً".

المتن:

توقف وفكر

بالإضافة إلى رسائل الأعمال الروتينية، أين رأيت رسائل بطمت وفقاً للإستراتيجية المباشرة، والتي تضع الفكرة الكبيرة أولاً (BIF)؟

الرسالة التي تستخدم الإستراتيجية المباشرة توفر بعد ذلك التفاصيل الداعمة اللازمة: الأسباب للقرار، حلقة أو نبذة تاريخية، تفاصيل عن الموقف، أو الإجراءات التي يحتاجها القارئ لدمتابعة. بالطبع، هذه التفاصيل تعزز الكاتب أو الشركة التي تقوم بتمثيلها، خصوصاً عندما تقدم الرسالة خدمة ما.

الخاتمة:

الرسالة المباشرة لها نهاية إيجابية. ومن بين الخيارات يمكن أن يكون عرضاً للمساعدة: رسالة شكر، أو دعوة لأي إجراء آخر يقرر القارئ اتخاذه.

الإستراتيجية غير المباشرة:

لسوء الحظ، لا تنقل جميع الرسائل أخباراً سارة أو حتى معلومات محايدة. في بعض الأحيان يتم رفض طلبات أو رفض عروض أو رفض طلبات توظيف، ومن الطبيعي أن يكون القارئ غير مسرور، ولكن لا بد من كتابة هذه الرسائل على أية حال ويمكن لرسائل أن تحمل أخباراً سيئة ولكنها تتجنب إثارة سخط القارئ وإن أمكن، فإن الرسالة يُفترض أن توضح حسن نوايا الشركة؛ فقد يكون القارئ عميلاً متميزاً أو موظفاً مستقبلياً.

الإستراتيجية الحيدة للمواقف السلبية هي تلك غير المباشرة باستخدام هذه الإستراتيجية، يرشد الكاتب القارئ بصورة منطقية إلى الأخبار السيئة. وإذا طورت نجاح، فإن الرسالة تقلل من ردود أفعال القارئ السلبية وتريد احتمالات بناء السمعة الطيبة. المقارنة بين الأساليب المباشرة وغير المباشرة موضحة في الجدول (١٧). ليست كل الرسائل غير المباشرة تنقل أخباراً سيئة. الرسالة الإقناعية هي نوع منحصص من الرسائل غير المباشرة، والتي سوف يتم شرحها بالتفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

الافتتاحية:

بدلاً من (BIF) "الفكرة الكبيرة أولاً"، يجب على الكاتب استخدام صيغة (BILL) "فكرة كبيرة في وقت لاحق قليلاً". تبدأ الرسالة غير المباشرة بفصل، بعض الرسائل المحايدة أو الإيجابية تتعق بصورة واضحة بالهدف الذي يتمق عليه كل من الكاتب والقارئ، والمداية ربما تكون اتفاق مع القارئ. ربما تعبر عن صراحة القارئ في الكتابة أو ربما تكون إطاراً

الجدول (١-٧) مقارنة الأسلوب المباشر بالأسلوب غير المباشر

غير المباشرة	المباشرة
الافتتاحية	الافتتاحية
فاصل محايد	نقطة رئيسية
المتن	المتن
الشرح والأخبار السلبية	المعلومات الداعمة
الخاتمة	الخاتمة
نوايا حسنة	رسالة إيجابية

الافتتاحية الجيدة هي التي تبدأ بدعوة القارئ لأن يسترسل بتمهل، ثم تصوع الشرح ببراعة لاحقاً في جسم الرسالة. وكما رأينا مع إستراتيجية الأحبار السارة، فإن القارئ يتوقع أن تسير الأمور بهذه الطريقة. وعندما تفشل البداية غير المباشرة في تعزيز ذلك التوقع، فإن ذلك يهيئ الوضع للرفض أو متابعة الأخبار السيئة.

المتن:

بعد ذلك، تشرح الرسالة الظروف أو تقدم الحقائق المعصلة التي أدت إلى نقل الأخبار السيئة. البحتي هنا أن تكون مقنعاً. أسلوب هذا الجزء هو تعاوي. ليس على الكاتب أن يقول: "دعنا نسطر إلى الحقائق"، ولكن يجب أن يكون لدى القارئ ذلك الإحساس أساساً. وفي موحر لكم هائل من البحوث لخصه البروفيسور كيتي أو لوكر Kitty O. Locker من جامعة أوهايو الحكومية Ohio State University، بين أنه يمكن أن تحسن من استجابة القارئ للأخبار السيئة عندما: (١) تقدم سبباً للسيئة، (٢) تقدم بديلاً أو تسوية حيثما أمكن ذلك^(٣).

بعد ذلك، يعبر الشخص بصورة مباشرة عن المعلومات السلبية بأسلوب إيجابي بقدر الإمكان. بالطبع، يفترض أن يرغ الكاتب في تصميم الأخبار السيئة بحيث يترك القارئ معلقاً، ولكن أي رسالة مباشرة يجب أن تكون لبقة وليست جافة. أفضل أسلوب هو وضع الموضوع الفعلي الذي تذكر فيه الأخبار السيئة في وسط الفقرة، بدلاً من السماح لها بالظهور في البداية أو النهاية.

الخاتمة:

توقف وفكر

بالإضافة إلى رسائل الأعمال السلبية، أين رأيت رسائل نُظمت وفقاً للإستراتيجية غير المباشرة أو وفقاً للإستراتيجية "الفكرة الكبيرة في وقت لاحق قليلاً" BILL؟

الخطوة التالية مهمة. في النهاية، ابذل قصارى الجهد لإعادة بناء النوايا الحسنة. وباءً على الموقف تتوفر عدة خيارات. أحدها، هو اقتراح مسار عمل مفنوح للقارئ عند الاستجابة لمطالباتنا لبضائع. اقترح بضائع أخرى تكون أكثر متانة أو مناسبة لاستخدام القارئ. خطاب برفض الطلب، كمثال، يمكن أن يعطي منفذاً آخر للفكرة.

احتم الرسالة غير المباشرة بمذكرة إيجابية وودية. في بعض الأحيان، يكون الجهد المبذول لبناء سمعة طيبة كافياً. وفي بعض الأحيان يلزم جهد أكثر بقليل. ربما يرغب المدير في تقديم خدمات أو معلومات. كمثال، خطاب كتب إلى عميل قديم وربما به دليل مرفق، ويحتم بالتطلع إلى طلبية القارئ التالية.

التعامل مع السلبيات:

بما أن الرسالة غير المباشرة تنقل أحداً سيئة، فإنها من المحتمل أن تكون سلبية جداً. لتخفيف الضرر على سمعة الشركة، فإن الكتاب الحيدرين عادة ما يتفادون الكلمات السلبية. على الرغم من أن المهمة تعتبر تحدياً، فإن عملية تفادي السلبيات تؤدي أكلها على المدى الطويل. لأن الممارسة تساعد على إبقاء الأسلوب الكلي إيجابياً. فيما يلي القواعد الثلاث الرئيسية:

- ضع المعلومات السلبية في المواضيع ذات الاهتمام المخفض.

- تجنب "لا" أو "ليس" بقدر الإمكان.

- تجنب الكلمات ذات المضامين السلبية.

فمن أهم أهمية الحقائق السلبية، وذلك بوضعها في هيكل ثانوي (فقرة مستقلة، تعبير بين قوسين أو معدل)، بدلاً من الفقرة الرئيسية أو حملة. في الفقرة، يجب عدم وضع المعلومات السلبية في موقع بارز. قارن الفقرتين القصيرتين الناليتين، والتي تخبر مقدم الطلب لوظيفة بأن الشركة ليست لديها وظائف شاعرة في مجاله.

نحن لا نتوقع أي وظائف شاعرة في شركة بايتاون Baytown في الوقت القريب، بما أننا نقوم بتسريح الأشخاص الذين يعملون في نفس محالك. يمكنك التقدم في رمفيلد وشركائه أو شركة بنينجتون Bennington، حيث إنهم يقومون بإضافة عمالة لطافهم العامل.

استطاع الكاتب أن يخفف السلبيات، وذلك بوضعها في مكان أقل بروزاً، كما ترون أدناه.

نرجو التقديم لأحد الوظائف الهندسية الشاعرة حالياً في رمفيلد وشركائه، أو في شركة بنينجتون بدلاً عن شركة بايتاون. احتياجات شركة بايتاون Baytown لطاقم العمل حالياً هي في مجالات أخرى.

الاقتراح التالي لتجنب الكتابة السلبية (تجنب لا وليس)، من السهل اتباعه على عكس ما يبدو. تذكر مثال هوليدي إن إكسبرس Holiday Inn Express الذي ذكرته في هذا الفصل في السابق، والذي يطلب من الصيوف عدم سرقة أشياء من العرف ولكنه يستخدم كلمات إيجابية. في مراجعة الأمثلة التالية، يركز الكاتب على ماذا تستطيع أن تفعل، وليس ما الذي لا تستطيع فعله.

- نحن لا نستطيع تلبية طلبك حتى نجربنا ما هو حجم الشواية التي يستخدمها مطعمك حالياً.
- نحن سوف نقوم بتلبية طلبك بمجرد أن نرودنا بحجم شواية مطعمك.
- الرجاء تحديد حجم الشواية حتى نستطيع ربما تلبية طلبك بأسرع ما يمكن.

الاقتراح الثالث (تجنب الكلمات عاصمين سلبية)، هو ذات أهمية قصوى، حيث إن كلمة مطالبة وحالة يمكن أن تكون لها دلالات مشابهة؛ فإن مصاميتها منفصلة بصورة كبيرة الكتابة إلى شخص والقول. ادعيت فيما بعد أن يجعلها تبدو كأن القارئ محطىء، الكلمات العديدة من المرحح أن تثير السخط، أو حتى الغضب إن ظهرت في رسائل الأخبار السبئية (انظر أمثلة لهذه الكلمات في المربع الموحود في الأسفل).

يزعم	يجادل
فشل	خطأ
مطالبة	ضرر
أسف	خطأ
تهاون	مكسور

أنواع محددة: رسائل مباشرة:

الإستراتيجيات المباشرة وغير المباشرة مفيدة لمعظم مواقف الكتابة التي يواجهها المدراء. ومع ذلك، ولأن بعض المواقف تكون متكررة (مثل الاستفسار)، ولأن بعضها يكون حساساً

حداً (مثل الاستجابات السلبية للمطالبات)، فقد تطورت نسخ متخصصة متعددة من الأنماط المباشرة وغير المباشرة. الجدول (٧-٢) يوضح سبع نسخ محددة تمت مراجعتها هنا. الأنماط المقترحة هنا ليست نهائية. بعد التحليل الإستراتيجي، ربما يقرر مدير ما أن أسلوباً مختلفاً هو المناسب. يحب تشجيع ذلك النوع من التأقلم؛ لأنه يساعد على منع اتباع نمط ميكانيكي. أولاً، ننظر إلى الرسالة باستخدام النمط المباشر، ثم نأخذ في الاعتبار أولئك الذين يتبعون النمط غير المباشر. نذكر أن تستخدم أسلوباً مباشراً لرسائل الأخبار السارة والمعلومات المحايدة.

الاستفسارات والطلبات:

ربما تكون أكثر المراسلات المباشرة شيوعاً هي الاستفسار. يحتاج المدراء للمعلومات في كافة مجالات العمل بصورة روتينية للقيام بشئونهم. ربما يكون هناك مدير في حاجة لمعرفة أداء منتج ما، ومدير آخر ربما يريد معلومات ائتمانية عن عميل ما، أو يرغب في معرفة مؤهلات المتقدم للتوظيف. بما أن معظم القراء يرون أن هذه الطلبات روتينية ومعقولة، فمن المرجح أن يستجيبوا لها بمحض اختيارهم.

إذا وضعت نفسك في مكان قاريء، من تلقى لاستفسار، سوف ترى لماذا يكون الأسلوب المباشر مناسباً حداً، وربما تكون مشغولاً بأمور أخرى وتحتاج لمعرفة ما هو المطلوب منك. عندما تتلقى استفساراً، فأنت تقدر جهود القاريء لأن تكون مباشرة وتترك تعرف من البداية ماذا تريد.

الجدول (٧-٢) أنواع الرسائل المباشرة وغير المباشرة

المباشرة	غير المباشرة
الاستفسارات والطلبات.	الاستجابات السلبية للاستفسارات والطلبات.
الاستجابات الإيجابية للاستفسارات والطلبات.	المطالبات المرفوضة.
المطالبات.	الرسائل الإقناعية.
الاستجابات الإيجابية للمطالبات.	

الافتتاحية:

اجعل الاستفسار واضحاً منذ البداية. هناك طريقه فعالة، هي أن تبدأ بسؤال يلخص هدف الكاتب. كمثال، استفسار عن موظف محتمل يمكن أن يبدأ بـ "هلاً تفصلت بالتعليق على مؤهلات ماري كسير لتصبح متدربة في الإدارة؟ نحن في انموفيند ندرس مؤهلاتها لهذه الوظيفة، وقد أعطتنا اسمك كمرجع لها" السؤال الذي يبدأ بالاستفسار يجعل الهدف واضحاً مباشرةً.

المتن:

في العديد من الحالات، الخطوة التالية هي شرح العرض من الاستفسار في المثال المذكور، قد جعلته واضحاً بأنك تدرس مؤهلات كينيز للوظيفة. مقدار المعلومات التي يعطيها الكاتب تعتمد على الموقف في استفسار عن موظف محتمل، من المحتمل أنك ترعب في طمأنة القاري، بأن استجابته سوف يتم حفظها بسرية تامة^{١٧}.
العزير البروفيسور رينتور.

هلاً تفصلت بالتعليق على مؤهلات ماري كسير لكي نصبح متدربة في الإدارة؟ نحن في انموفيند ندرس مؤهلاتها لهذه الوظيفة، وقد أعطيت اسمك كمرجع لها بالطبع، أي معلومات تقدميها لنا سوف يتم حفظها بسرية تامة.

١. كيف تدير كينيز وقتها؟ هل عملها دقيق؟
٢. هل سنحت لك الفرصة لمراقبتها تحت الضغط؟ إن كان كذلك، هل تدير أعمالها بصورة جيدة أم هل يؤثر عليها الضغط سلبياً على أدائها؟
٣. كيف هي علاقتها مع زملائها؟ أرحو التعليق على علاقتها معهم، هل هي فائدة أم تاعية، اجتماعية أم خجولة، وغير ذلك؟

في انتظار ردكم على مؤهلات كسير وأقدر لكم أية أفكار يمكنكم مشاركتها إياها.

المخلص، تيم إنمان

مدير الموارد البشرية

يجب تنظيم متى الاستفسار بصورة فاعلة، حيث لا يمكن أن تكون ببساطة 'نعتة صيد' لمعلومات. وحتى بعد توضيح العرض، فإن القاري، عادة ما يحتاج للتوجيه للإجابة على الاستفسار بصورة مرضية. وبالنظر إلى خطاب ماري كينير كعينة لدينا حتى الآن، فقد تتم الإجابة عنها بعدة طرق اعتماداً على كفاءة توقع القارئ لاحتياجاتك، وربما لا يتم تفصيلها على الإطلاق. لذا؛ فإن الجزء التالي من الاستفسار يجب أن يوضح المحالات التي تتطلب معلومات، بالإضافة إلى أية معلومات إضافية لازمة. ترقيم الأسئلة ربما يساعد أيضاً على استجابة القاري.

الخاتمة:

خاتمة الاستفسار تكون ودية وتبني السمعة الطيبة في بعض الحالات، من المناسب تقديم خدمات مشابهة. في المواقف التي تتبع الشراء، فإنك ربما تطب رداً سريعاً. دعنا نلجأ إلى الاستفسار الكامل عن ماري كينير. لاحظ أنه وفي هذا الاستفسار عن شخص ما، فقد ركزت على السرية، وهي ممارسة يُنصح بها في هذا النوع من المراسلات.

الاستجابات الإيجابية على الاستفسارات والطلبات:

الاستفسارات عادة ما تتطلب إجابات. الإجابة المفصلة لأي استفسار هي الإجابة المباشرة؛ لأن القاري يكون مسؤولاً للحصول على المعلومات أو الشيء المطلوب.

الافتتاحية:

يجب أن تبدأ بتحديد الطلب الذي سوف تستجيب له. هذا التحديد يظهر في الحملة الأولى من الرسالة. الافتتاحية أيضاً توضح أن طلب القاري، قد تمت الموافقة عليه.

- وجدت أن ماري كينير، موضوع استفساركم بتاريخ ٥ يونيو، هي واحدة من أكثر الطلاب الواعدين الذين قمت بتدريسهم.
- وبما أن خرائط المبيعات لها أفضل المواصفات المذكورة في خطبكم بتاريخ ٤ مارس، وهناك العديد منها والتي ربما ترغب في معرفتها.
- أكتب لكم استجابتي لاستفساركم بتاريخ ١٤ سبتمبر حول خرائطنا مع نظام أم ١٠٢ الأمي.

يمكنك أن تبدأ بالإحالة مباشرة على أكثر الأسئلة عمومية، والتي عادة ما يتم طرحها (كما في المثلين الأولين)، أو عن طريق الموافقة على الرد على السؤال المطروح أساساً (كما في المثال الثالث)

المتن:

الطريقة التي تنظم بها متن الرسالة تختلف اعتماداً على الاستفسار الأصلي. بالسنة للاستفسار الذي يطرح سؤالاً واحداً، التفاصيل للرد على السؤال تظهر في ترتيب الأهمية. وإذا كنت تجيب على سلسلة من الأسئلة عادة، فأجب عليهم بنفس الترتيب الذي طرحت به، إذا كان الأصل هو في الحقيقة طلب (كمثال، هل يمكننا استخدام مرافقكم لاجتماع النادي؟). المتن هنا يعطي الأحوال اللازمة للاستخدام.

ليست كل الإحالات على الاستفسارات هي أخبار سارة أو سيئة بالكامل. لذا، وعلى الرغم من أن المدير يرغب في الإجابة على معظم الأسئلة، إلا أن هناك بعض الموضوعات قد تكون سرية. في هذه الحالات، يوضع الرفض في ترتيب أدنى ويظهر بعد أن يقوم الكاتب بشرح السبب كمثال، الإحالة على استفسار حول خيرات الشركة مع نظام أم-١٠٢ الأمني، يمكن ألا تكشف عن بعض التفاصيل وذلك لأسباب أمنية.

الخاتمة:

الاستجابة الإيجابية على استفسار نطل إيجابية في الخاتمة. لاحظ الخواتيم التالية في الرسائل والتي قدمنا بداياتها آنفاً.

إذا كان يمكنني مساعدتك بأية معلومات أخرى عن ماري، أرجو الاتصال بي.
إذا احتجت لأية معلومات أخرى عن أفضل خرائن الملفات، والتي يمكن أن تبني احتياجاتكم التخزينية، أرجو إفادتي بذلك.
سوف أكون في عاب السعادة للإحالة على أية أسئلة أخرى عن خرائننا مع نظام أم-١٠٢ الأمني، وأعتقد بأنكم سوف تكونون مسرورين بهذا النظام.

المطالبات:

النوع الثالث من الرسائل هو المطالبة. عادة، العميل الساخط يكتب عن مشكلة ويطلب حلاً أو مطالبة. تصور نفسك كمدير ونحيل كيف ستشعر عند استلام خطاب مطالبة. إن

عدم رضا العميل لا يؤدي فقط إلى صياح السمعة الطيبة، بل يعكس صورة سيئة عن قدرتك كمدير. وبالطبع، فأنت ترغب في معرفة المسكبة بالسرعة اللازمة وحلها.

الافتتاحية:

على الرغم من أن المطالبات تتعامل مع شيء سلمي، فإنها تكتب مباشرة. من وجهة نظرك، فإن الصراحة تقوي المطالبة. في الحقيقة، بعض القراء يفسرون عدم الصراحة بعدم الثقة في المطالبة التي تمت لذا، فإن عدم الصراحة سوف تكون بذلك خطأ إستراتيجياً

في افتتاحية المطالبة، يجب عليك تصميم تفاصيل عن منتج، خدمة أو مبيعات، وما هي تلك التفاصيل التي يجب تصميمها اعتماداً على الموقف، لكن ربما يدرون أرقام الفواتير، التواريخ، وتعريف المنتج والرقم التسلسلي.

وهناك أسلوب آخر يجعل الرسالة مقبولة، وهو تصميم أهمية المشكلة بالنسبة لك أو لأعمالك. كمثال، مدير مستودع حدث له عطل بجهاز الإنترنت الجديد فيمكن أن يكتب. جهاز الإنترنت الجديد الذي أرسلته (فاتورة # ١٦٧٨٩) قد تعطل؛ لذلك فقد تأطات عملية إنهاء الطلبات بصورة كبيرة في مستودع شركتنا.

المتن:

الخطوة التالية منطقية حقائق الحالة تحتاج لتفصيل. في مثال الإنترنت، عليك مناقشة كيف تعطل النظام والسبب المحتمل. وبالطبع، فأنت لست بحاجة لأن تكون محلاً خبيراً، لكن كلما كانت الحقائق أكثر، كلما كان نقاشك أكثر إقناعاً وإن كان مناسباً، فأنت أيضاً ترغب في توضيح الضرر الذي نتج عن ذلك.

بالطبع، فإن تفصيل المشكلة يتطلب أسلوباً وتحملاً، وتشعر بارتياح بالكتابة عن المشكلة، ولكن لا تهاجم الشخص الذي قام ببيع أو تركيب المنتج أو مصعه لذا، فإن إشادة السمعة أو الاتهامات لا تجدي إن وحدث فإنها يمكن أن تثير سخط القارئ، والذي عادة ما يفصل تسوية مناسبة للمشكلة. الرسائل المهمة من الأفضل عدم إرسالها.

الجزء التالي من الرسالة يوضح ما الذي ترغب فيه: كيف تعد الأشياء بصورة صحيحة؟ للأسف بعض الرسائل تحتتم قبل هذه النقطة. الكاتب الحزين يشكو ثم ينسى أن يقول

ماذا يريد. تحديد الفعل أو مقدار المال المطلوب للإرضاء عادة ما يكون مستحسناً. في بعض الأحيان يمكن ترك التسوية للقاريء إذا كان الموقف غمطياً "روتينياً".

ربما أيضاً ترغب في تحديد موعد نهائي للإجراء عن المسألة. بالطبع، الموعد النهائي يحتاج لشيء يدعمه أحد الصلاحيات. نقترح أن يقوم الكاتب بعمل نهديد أو إنذار نهائي، وأنها ترغب في تمييزه إذا لم يتم حل الموقف^٨. فكر في التهديدات بعناية، فإنها يمكن أن تكون ذات نتائج عكسية.

الخاتمة:

مرة أخرى، تجنب السلبية في الخاتمة. إذا هددت بأخذ أعمالك إلى أي مكان آخر، فإن القاريء ربما يفقد أي دافع للتعاون. احتم بالتعبير عن الثقة في حسن نية القاريء، أو بالتعبير عن الامتنان للحل السريع للمشكلة.

دعنا ننظر لبقية المطالبة عن جهاز الإنتركوم المتعطل، ونرى كيف أنه يوضح هذه النقاط.

عزيزي السيد باكارد،

جهاز الإنتركوم الحديد الذي أرسلته (دورة # ١٦٧٨٩) قد يعطل. لذلك، فقد تأطأت عملية إنهاء الطلبات بصورة كبيرة في مستودع شركتنا.

على الرغم من أن النظام قد عمل بصورة جيدة مباشرة بعد التركيب، إلا أنه بدأنا نلاحظ مشكلات لجهاز خلال الطقس العاصف. وعند برول المطر، فإن الشحبات الكهربائية الساكنة أدت لحذف أجزاء من عدة رسائل أخيراً. وخلال هطول المطر الغزير، فإن المرسل الرئيسي توقف عن العمل وبدأ يخرج دخاناً.

نحن قمنا بشحن المرسل إليكم عن طريق براون إكسپريس نحن نرجو إما في إصلاحه أو استبداله اهتمامك السريع سوف يساعد مستودعنا في العودة إلى العمل بالصورة الطبيعية.

المخلصة، باتريسيا مورانكا

مدير المشتريات

في هذه الرسالة، قامت المديرية بشرح المشكلة التي واجهت إدارتها، ولكنها قاومت اللعة الاتهامية، حيث ذكرت حبرتها مع الجهاز وقدمت معلومات كافية للمصنع وذلك لتشخيص المشكلة. النهاية تعتبر إيجابية ولكنها حازمة.

الاستجابات الإيجابية للمطالبات:

النوع الرابع من الرسائل المباشرة هو الاستجابة الإيجابية لمطالبة ما. بينما يعتبر استخدام الأمر المباشر مؤكداً، فإن هذا النوع ما زال يمثل تحدياً للكاتب، والذي يعلم بمقدار السخط الذي واجهه القاريء. القاريء ربما يكون قد فقد مبيعات أو كان في وضع غير مريح. التحدي هنا هو إعادة بناء السمعة الطيبة، وفي العديد من الحالات، إعادة الثقة لمنتج. القاريء الذي لا يثق في المنتج سوف يقوم بالشراء من مكان آخر في المرة القادمة. في بعض الأحيان، خصوصاً عند التعامل مع عملاء ساحطين، أنت تحيب على رسالة ساحطة جداً أو مواجهة لاتهام. يجب ألا تستدرج لذلك.

الافتتاحية:

ابداً مقدمة التسوية بأحبار سارة. يحتاج القاريء للتذكير لكي يستعيد الموقف، ولكن هذا التذكير يجب أن يتم بسرعة. لذا، فإن الرد على خطاب بمطالبة عن جهاز الإتركوم المتعطل ربما يبدأ بالطريقة التالية:

ثم إصدار أمر إرسال جهاز الإرسال الخاص بكم. إنه الآن بحالة صالحة للعمل وسوف يصل في سידار رايدس عن طريق الشاحنة في خلال الأيام القليلة القادمة

المتن:

بعد الأخبار السارة، فإن تطور المتن يعتمد على الموقف. الحالات الرونبية تحتاج لقليل من الشرح. في العديد من الحالات، يحتاج القاريء للمزيد. عادة، ومن الضروري، شرح ما الذي تعطل، وفي بعض الأحيان تكون فكرة جيدة إذا ذكرت أن المشكلة قد حُلّت ولن تتكرر.

في بعض الأحيان، يجب عليك أن تشرح للقارئ الاستخدام السليم للمنتج، والذي أساء استخدام المنتج بغير قصد أو عمد في مثل هذه الحالات، فإن حسر الظن بالقارئ يستحق التكلفة. هذا الشرح لا بد أن يكون لبقاً وفعالاً جداً عند تقديمه بصورة شخصية، كما في المثال الثاني الذي يلي:

- لقد تركت الصمامات مفتوحة في الوحدة. ونتيجة لذلك، فإن السخان كان يعمل بصورة مستمرة ثم تلف.

- الصمامات الخارجة من الوحدة يجب أن تعلق بإحكام؛ لتقليل الطب على وحدة التسخين.

في المادة الشارحة والخاتمة، حافظ على الأسلوب إيجابياً اللطافة العامة يبدو أنها توجب اعتذار، ولكنها في بعض الأحيان تفتح الحروح القديمة. بدلاً عن ذلك، انظر إلى المستقل بكل ثقة وبأسلوب إيجابي.

يمكنك أن تتوقع المزيد والعديد من السنوات لخدمة حالية من المشاكل لجهازكم المرسل

الخاتمة:

خاتمة التسوية تكون إيجابية. فهي تتوقع علاقة جيدة ومستمرة مع العميل، ويمكن أن تتضمن معلومات عن منتجات أو خدمات أخرى تقدمها الشركة. وأنت تقوم بساء السمعة الطيبة عن طريق مناقشة مزايا المنتج، وأيضاً تمتنع عن ذكر أن العطل كان بسبب الكهربائي وليس المصنع، على الرغم من أنك قد اتخذت خطوات لحماية الجهاز في المستقبل.

عزيزتي الانسة مورانكا

جهاز لإرسال الخاص بكم الآن في حالة صالحة للعمل، وسوف يصل في سبيل رابندر عن طريق الشاشة في خلال الأيام القليلة القادمة. نرجو الاتصال بالكهربائي الخاص بكم عند وصولها؛ لأن تركيبه هو الذي يعطي حماية للضمان.

ذكرتم بأن الجهاز قد تعرض لشحنات كهربائية ساكنة فيه خلال الأمطار، وأخرج دحانا عندما توقف الجهاز عن العمل. قمت بفحص المصهر الخاص بقصيب الأرضي ووحدته مصهر. فهو قد صمم لذلك، وحماية المرسل وحمايتكم من الصدمات الكهربائية

عند قيام الكهربائي الخاص بكم بتركيب المرسل، دعه يقوم بفحص وحدة الأرضي. حالياً وعند برول الأمطار، يحدث التماس كهربائي بالوحدة. وذلك بسبب التآكل غير المكتمل.

ربما نرغبون في جهر الإمداد الأممي الحديد الخاص بنا، والذي يمكن توصيله بجهاز الإنترنت الحالي. لكتيب المرفق يوضح لكم التفاصيل. ويسرنا أن نناقش تركيبه معكم

المخلص، روبيرت ماكارد

مدير خدمة العملاء

أنواع محددة: رسائل غير مباشرة:

معظم المدراء لا يمكنهم الالتزام بكل الطلبات التي ترفع لهم في هذه المواقف، من الأفضل تنظيم الرد وفقاً للخطة غير المباشرة.

الاستجابات السلبية على الاستفسارات:

إستراتيجية بناء ردود سلبية على الاستفسارات تتطلب تفكيراً وتخطيطاً. عندما تكون الطلبات بحاجة للرفض، استخدم إستراتيجية الأخبار السيئة؛ تظهر الأسباب أولاً، يتبع ذلك الرفض.

الافتتاحية:

الافتتاحية يجب أن تذكر القاريء بالطلب هذه الإفادة الأولية يجب أن تكون كواق أيضاً ولا تتضمن رداً إيجابياً أو سلبياً. إضافة لذلك، فإن الافتتاحية يجب أن تقود بصورة منطقية إلى المتن.

فرصاً، وكمثال، استلمت خطاباً من باحث يستفسر عن عينة من السكان، تُستخدم لتحديد إستراتيجيات شركتكم التسويقية بما أن مثل هذه الأسئلة تتعامل مع معلومات ملكية تحفظ بها الشركة في سرية، يحب عليك رفض الطلب. في نفس الوقت، فأنت لا ترغب في الرفض مباشرة. طلبك يمكن أن يبدأ بأحد الأساليب التالية:

- شكرك على استفسارك عن إستراتيجياتنا وبحوثنا التسويقية.
 - يفترض أن تكون نتائج دراستك لعيات من السكان نتائج مشوقة
- هذه المقدمة لا تعطي أملاً كادماً لرد إيجابي، ولكنها لم ترفض الطلب بعد، وبضع الأساس لذلك الرفض. بقية الرسالة تُطور الأسلوب.

المتن:

من هذه البداية، تنتقل إلى مناقشة أسباب عدم الاستجابة للطلب. يحب أن تأخذ القاريء في الحسبان وتختار أمثلة أو أساماً لإقناع القاريء بأن الحل الخاص بك هو الحل القابل للتطبيق. كمثال، في الخطاب السابق يمكنك بحبرة القاريء كباحث قصي ساعات في تطوير أفكار، وعلى نحو مماثل، وبعد مصاريف كبيرة، فقد طورت شركتك أفكاراً يمكن تطبيقها على احتياجاتهم الخاصة.

وبمجرد إعطاء الأسباب، يمكنك أن تذكر الرفض. في بعض الأحيان، يرفض الكتاب الطلبات بصورة غامضة حتى إن القاريء لا يزال ينتظر أملاً بالنسبة لطلبه. أسباب الرفض المكتوبة بصورة جيدة تستدل القاريء من الطلب الأصلي. ومع ذلك، فإن الأسباب لا تقترح بأن الطلب الأصلي كان غير حكيم أو مضللاً.

الخاتمة:

احتم بصورة إيجابية لبناء السمعة الطيبة. الخاتمة يمكن أن تنظر إلى المستقبل، مثل تمثني النجاح في عمل القاريء أو اقتراح لبعض مصادر المعلومات الأخرى التي يمكن أن يستخدمها القاريء.

عريرقى الأنسة لير.

نتائج دراسة عينات من السكان يجب أن تبرهن أنها مفيدة؛ لأن معظم الشركات تقوم بحماية هذه المعلومات؛ لأنها محورية بالنسبة لهم في إستراتيجياتهم التسويقية في مصانع فلو شين للأقمشة، فإننا نقوم بتطوير إستراتيجيتنا التسويقية فقط، بعد أن تسنح لنا الفرصة لاختبار منتجاتنا الجديدة. وكما حدث، وبكل تأكيد يمكنك أن تقدر الساعات الطوال التي نقضيها في أي حملة تسويقية. نحن نحفظ بعينة السكان المستخدمة في تحليلنا التسويقي بكل سرية، وذلك لحماية خصوصيتهم وأيضاً لمساعدتنا على المحافظة على التنافسية. وسيحظى منافسوننا بفرص تنافسية غير عادلة بالنسبة لنا، إذا تمكن هؤلاء من معرفة ما هي المنتجات التي نخطط لإطلاقها في السوق، أو الإستراتيجيات التي سوف نستخدمها. ربما يجب عليكم النظر في أي نص عن العينات الإحصائية؛ لمعرفة الاعتبارات التي يجب على المدراء الأخذ بها في اختيار عينات السكان.

المخلص، شيلا هيرت

نائب الرئيس

في الخطاب الذي يرفض طلب لمعلومات عن إستراتيجيات تسويقية، انتبه لتضمين الرفض بدلاً عن ذكره مباشرة، وانتبه أيضاً بعدم إبداء أي اعتذار للرفض

المطالبات المرفوضة:

التحدي الأكبر من الردود السلبية على استفسار هو المطالبة المرفوضة. في معظم الحالات، الشخص الذي يقوم بعمل المطالبة يعتقد أنه على حق، وأن مصالحه قد تضررت من المنتجات أو الخدمات السيئة حسب اعتقاده ومع ذلك، ولأي سبب كان، فقد قررت بأنه يجب عليك رفض المطالبة.

وبلقيام بذلك، عليك المحافظة على أسلوب إيجابي لساء السمعة الطيبة. المفتاح هو التعاطف. وتخيل كيف نرعب في أن تتعامل في هذا الموقف. ولكي نحيب بأسلوب استبدادي أو لطيف، سوف يكون ذلك عبئاً يجب أن تكون اللعبة إيجابية ومتقاة. على الأرجح أن القارئ سوف يكون حساساً لأي فروقات دقيقة محتملة.

الافتتاحية:

يجب أن يبدأ رفض المطالبة كما نبدأ معظم الرسائل السلبية بسبب، وهذا السبب يمكن أن يرجع إلى مطالبة القارئ الأصلية، أو يمكن أن تكون تعبير بإشادة - بعض الافتتاحيات تجمع بين القارئ والكاتب بطريقة حيادية.

الافتتاحية الفعالة تشير أيضاً إلى تسلسل الأسباب الذي يجب اتباعه. خذ كمثال: حملة الافتتاحية "شركة وينلو تضمن مضحاتها لمدة ثمانية عشر شهراً، في حالة التشغيل العادي وتحت ظروف عادية". تم تذكير القارئ بالمطالبة الأصلية وأعطى التسلسل المنطقي "التشغيل العادي و"الظروف العادية". افتتاحية أخرى يمكن أن تكون كما يلي: خطابك الأخير أظهر أنك شخص يقدر أن يعامل بصورة عادلة وصريحة. سوف تكون راعياً في معرفة ما هي نتائج استقصائنا على أسئلتكم.

المتن:

المتن يفصّل نتائجك. هذا الشرح لا بد أن يكون موضوعياً ومقنعاً ولكن يجب أن تتجنب انقساماً حاسماً، حاسكاً. أحد الأساليب الفاعلة في بعض المواقف هو وصف الجهد الذي بذل في النقص عن المسألة. كمثال، الرد السلبي على مطالبة ضمان يمكن أن يؤكد على الفحوصات المحورية التي تمت على جزء متعطل. هذا التفصيل مفيد؛ لأنه يظهر مثلاً للعناية. القرار الذي اتخذ ليس هو بعض الردود الآلية.

أعطى الرفض بمجرد أن تكون الأسباب واضحة. بالطبع، الرفض يجب أن يظهر في نقطة ذات اهتمام أقل. إذا بُني الرفض على سياسة الشركة، يجب شرح تلك السياسة بوضوح، لكن تذكر أن العملاء عادة ما يسخطون من المدراء الذين "يختنن وراء سياسة الشركة". استخدم المنطق كلما أمكن بدلاً عن ذلك.

الخاتمة:

معظم حالات الرفض للمطالبات تُحتّم بجهود لإعادة البيع. إذا تمت معاملة العميل بطريقة عادلة ومعقولة، سوف بطل مع المنتج طالما أن الشركة غير محطنة. في أغلب

الأوقات، تكون فكرة تجاوز الموضوع المباشر جيدة، وذلك بذكر عروض قادمة أو عن طريق إرسال كتالوج حديث.

عزيزتي الأنسة كلارك.

شركة وبتلو تضمن مصغراتها لمدة ثمانية عشر شهراً في حالة التشغيل العادي وتحت ظروف تشغيلية عادية. بعد حطائكم الأخير، قمنا بتدارس الأسئلة التي طرحتها. قام معملنا بفحص المصحة المرتجعة، ووجد أن كامل الوحدة قد عملت بالمياه لبعض الوقت. هذا العمر كان بسبب الالتزام بتسويات الصحف بفيضانات غزيرة في مدينتكم الشهر الماضي. من الواضح أن المكان الذي وضعتم فيه الوحدة كان مغموراً أيضاً. وتم تصميم الوحدة للتعامل مع التسرب العادي، ويتم تركيبها على الأقل ١٨ بوصة أعلى أرضية القو لحماية صندوق المصحة. مثل معظم الأجهزة التي تعمل بمحركات، يجب حفظ المصحة جافة بالكامل، كما هي في ظروف التشغيل العادية.

ربما ترعون في مصحة من نوع آخر نقدمها لكم سبميرسو. صندوقها العازل للمياه يمكنه أن يتحمل حتى العمر لفترات طويلة. الكتيب المرفق يوضح لكم قدراتها. ويسرنا أن نحيب على أي أسئلة لديكم عن المنتج.

المخلص، ليونيل ناكوين

ممثل خدمة العملاء

الاعتذارات:

عند كتابة رسالة تحمل أضراراً سيئة مثل رد سلبى على استفسار أو رفض مطالبة، ربما ترغب في تصميم اعتذار. هذا القرار يعتبر جدياً وعادة ما يتم تحدير محامي الشركات من الاعتذار؛ لأنه يدل على المسؤولية بالخطأ أو ربما الذنب، مما يستدعي رفع دعوى قانونية على الكاتب وشركه. العاملون في العلاقات العامة يتفقون على أن الاعتذار يمكن تفسيره كاعتراف بالخطأ أو الإهمال، مما يسيء إلى سمعة الشركة. في عام ١٩٩٧م وفي دراسة بعنوان، "المسؤولية تعني عدم القدرة على قول أسف"، خلص الكاتب إلى أن نظاماً القانوني الحالي لا يشجع على الاعتذارات^(٩).

مؤحراً، تعبر الاتحاه نتيجة إثبات بأن الاعتذار يمكن أن يساعد أكثر من أن يسبب صراً، من ناحية السمعة والأحكام القانونية. في مجال الطب، المؤيدون لإصلاحات الأخطاء

الطبيةذكروا بأن الاعتذار يمكن أن يساعد الأطباء في تفادي المقاضاة، ويمكن أن يقلل من التسويات هذا الأسلوب يبدو ناجحاً كمثال، منذ العام ٢٠٠٢م، فإن المستشفيات في النظام الصحي التابع لجامعة ميتشيغان، تشجع الأطباء على الاعتذار عن أخطائهم. أتعاب المحامي السنوية للطب قد انخفضت بواقع الثلثين، وفصاي الأخطاء الطبية قد انخفضت بواقع النصف^{١١} واعتباراً من ٢٠١٤م، قامت ست وثلاثون ولاية بسن قوانين خاصة بالاعتذار، حيث إن هذه القوانين قد صُممت لحماية مقدمي الرعاية الصحية، الذين يرغبون في التحدث مع المرضى وأسرهم، عند حدوث أي عواقب عكسية بدون الخوف من المحاكمة.

شهدت الولايات المتحدة ارتفاعاً كبيراً في عدد اعتذارات الشركات العامة، خلال عام ٢٠٠٠م "صيف الاعتذارات"، اعتذر مسئولو الشركات عن رحلات الطيران غير الحديرة بالثقة، خدمات هانف سيئة، وانفجار إطارات. ومنذ ذلك الوقت، استمر ذلك النمط. في يناير ٢٠١٤م، وبعد اختراق كبير للبيانات والتي أثرت على أكثر من ١٠٠ مليون من المتسوقين، قام المدير التنفيذي لتارحيت بإصدار اعتذار عام بسرعة. "أولويتنا القصوى هي العناية بكم ومساعدتكم على اكتساب الثقة للمتسوق في تارحيت .. وإبنا لم نلتزم بتلك المسؤولية، وأنا أسف حقاً" وقام المدراء التنفيذيون بالاعتذار عن أخطاء لم تكرر لها صلة بهم، كما في ٢٠٠٥م عندما أعلن كين تومسون، المدير التنفيذي لوانشيا، بأن اثنين من الشركات التابعة له قد امتلكت عبيداً، وقال: "نيابة عن شركة وانشيا، أعتذر لكل الأمريكيين"^{١٢}.

إذا اتخذ مدير ما قراراً إستراتيجياً للاعتذار، سواء بصورة شخصية أو نيابة عن الشركة، ما هي بعض الموجهات؟ الاعتذار الحيد هو الصادق والذي يأتي في وقته، ويحب أن يحتوي على أربعة أجزاء:

- إدراك الخطأ والعلم به.
- قبول المسؤولية.
- تعبير عن أسف.
- وعد بأن ذلك الخطأ لن يتكرر^{١٣}.

ربما نكون مسألة قبول المسؤولية أو الخطأ هي الأكثر أهمية. الاعتذار الحري حين يقوم المدير بالتعبير عن تعاطف أو أسف بدون الاعتراف بالذنب، تلتطف الصدمة وربما تكون من الحكمة عندما يكون هناك ضرر كبير أو إصابة. الاعتذارات الجريئة يمكن أيضاً أن تحل

نزاعات عندما يكون حجم الخطأ غير واضح أو من الصعب إثباته. في ظروف أخرى، عندما يرتكب مدير أو شركة ما فعلاً شنيعاً، عندها يكون الاعتذار الكامل مناسباً.

في أي من المواقف، يجب أن يكون التركيز على المستقبل وإجراء تعديلات^{١٦}. ومثال ممتاز لاعتذار شركة حدث في فبراير ٢٠٠٦ م. توقف موقع هامارك على شبكة الإنترنت عن العمل تحت ضغط الحركة في يوم فالينتين. تم إرسال رسالة بريد إلكتروني في اليوم التالي إلى كافة العملاء الذين حاولوا إرسال تحياتهم. وبدأت بـ "نحن مدينون لكم باعتذار" وواصلت بوصف الشيء الذي حدث وعواقبه: نحن بأسف لحيبة الأمل التي تسببها فيها، وختمت بنظرة إيجابية للمستقبل. "نحن الآن في تحدٍّ مع فريقنا لإعادة تقييم كل خطوة"، وموحد، وفي قصة سرقة هوية تارجيت الموصحة أعلاه، قدم بانع التحرنة لكل عملائه - سواء تأثروا بصورة مباشرة أم لا - سنة من الأجل بدون مقابل؛ رغبة منه في تعويض مخاطرتهم بخرق البيانات.

توقف وفكر

فكر في موقف تمت تخطيطه فيه.

١. ماهي أهمية ذلك بالنسبة لمركب الخطأ للاعتذار لك؟
٢. فيما لو لم تلتق اعتذاراً، ماذا فعلت؟
٢. هل كنت ستتحذّر خطوات مختلفة إذا كنت قد تلقيت اعتذاراً؟

الرسائل الإقناعية:

الإستراتيجية المباشرة هي المناسبة للرسائل الإقناعية. يستخدم المدير الإستراتيجية الإقناعية غير المباشرة، عند محاولة إقناع آخرين للقيام بأشياء لا يرغبون عادة في القيام بها. ربما تحتاج لكتابة خطاب لإقناع عميل متأخر في سداد

فانورته، أو ربما تكتب رسالة بريد إلكتروني إقناعية للحصول على دعم ومساندة زميل في مشروع.

الافتتاحية:

ببدأ الرسالة الإقناعية تحدث انتباه القارئ^{١٧} إحدى الطرق الفعالة للقيام بذلك هي أن تُظهر للعميل أن أهدافه هي أهدافك وأفضل طريقة لإظهار هذه الهوية للأهداف هي أن تبدي له بأن الرسالة تتناول أموراً يرغب فيها. في نفس الوقت، وبما أن الرسالة تجذب انتباه القارئ، فإن الافتتاحية يجب أن تكون مختصرة.

المتن:

يتكون المتن من عدة أجزاء أولاً، يجب أن تحدد المشكلة التي تتشاركها مع القارئ. بعد ذلك، يجب أن تفصح عن الحل للمشكلة، الحل الذي تريد القارئ أن يعجب به. ويعكس هذا الجزء الإستراتيجية بعناية، لأن رفض القارئ المحتمل يجب أن يتم توقعه والإجابة عليه. في هذا الجزء (الذي قد يتكون من عدة فقرات) يجب أن تركز على الفوائد للقارئ كنتيجة لهذا الحل^(١١).

الخاتمة:

الخاتمة مهمة. الرسالة الإقناعية الفاعلة لا تحتتم بعد الكشف عن الاحاطة المقترحة في النهاية، وبعد إثارة انتباه القارئ، فإن الانتباه يجب أن يوجه إلى فعل خلاف ذلك، الانتباه سوف يتصل و بدون حل أي شيء. مادة الإجراء يجب أن تكون محددة: احتمال، طلبية، سداد، مقابلة، تعديل في إجراء الإجراء لا بد أن يكون فورياً التأخير يقلل فقط من احتمالية القيام بذلك الإجراء^(١٢).

الخطاب التالي للتقديم على وطيئة يوضح تطبيق الإستراتيجية الإبداعية.

السيد هاريس Harris.

الآن تشرع لينش Lynch في فتح محلها الثالث في جونسبورو Jonesboro هل تحتاجون لطقم عمل كاف من العاملين بوقت جرتي لدعم ومساعدة عمالتكم النظامية؟ أنا أعتقد بأن لدي الخلفية والتخفير اللازم لكي أصبح أحد موظفيكم المنتجة بوقت جزلي. كمختص في التسويق بجامعة الولاية، فأنا حالياً أدرس في دورات عن التسويق، ويمكنني تطبيق ما سوف أتعلمه في خلال السنتين القادمتين في عملي بالمبيعات لدى لينش المراجع الوظيفية المذكورة في السيرة الذاتية المرفقة، وجميعها سوف تبرهن لكم بأني مجتهد ومتحمس في عملي. وسبب آخر: أعتقد بأنني سوف أكون عاملاً بوقت جرتي جيداً معكم، هو أنني أربح في الانضمام للعمل مع لينش Lynch بعد تخرجي، وسوف أعتبر هاتين السنتين كفترة اختبار لي لكي أثبت ذاتي، ويكون لكم الخيار في هاتين السنتين وتقررنا إذا ما كنتم ترعبون في أم لا. إذا كنت قد شرحت لكم نوع مسؤول المبيعات بوقت جرتي، والذي ترغبون فيه في لينش Lynch، هل يمكنني مقابلتكم لمناقشة المزيد عن الوظيفة؟ يمكنكم الاتصال بي على ٩٩٢-٨٤٠٣، وسوف أكون متواجداً في الوقت المناسب لكم.

المخلص، جون موريس

صيغة الرسالة:

حتى الآن، ناقشنا إستراتيجيتين لتنظيم الرسائل النمطية "الروتينية" -المباشرة وغير المباشرة- وأبرزنا كيفية استخدامهما عند إرسال رسائل إلى قراء خارجيين، مثل: العملاء، الوكالات النظامية، وأصحاب المصلحة الآخرين. إجمالاً، هذه الرسائل تكون في صيغة خطاب أو رسالة بريد إلكتروني. الكتاب الحيدون يعممون أن مطهر المستند يمكن أن يؤثر على رد فعل القارئ وعلى محتواه. بنفس الطريقة، فإن مطهر المتحدث يؤثر على استجابة المستمعين على رسالته كلمة عن صيغة الخطاب المعاصر ربما تكون مناسبة. العديد من الرسائل التجارية الممطية يتم إرسالها إلكترونياً، إما كرسالة بريد إلكتروني أو كمرفقات بريد إلكتروني. عناصر التنسيق مثل علامات التوبيخ والتوسيط: يمكن أن تتغير أو حتى تحتفي وفقاً للتقنية المستخدمة في فتح الرسالة لذا، فإن مطهر الرسالة يجب أن يكون مبسطاً، وواضحاً، وسهل القراءة قدر الامكان. الأسلوب القياسي المعاصر هو أن تبدأ كل جزء من الخطاب التجاري على الهامش الأيسر (تنسيق أيسر، وصط أيمن)

الاعتماد على مفهوم المسافة البيضاء يبدو معقولاً أيضاً. أسلوب خطاب الأعمال القياسي يقتضي مسافة واحدة بين الفقرات، ومسافة مزدوجة ما بين الفقرات وعناصر الخطاب. هذه الصيغة للمسافات بين السطور تعني الحاجة للإراحة عندما تبدأ فقرة. بملاحظة على الفقرات قصيرة، كما تناولنا ذلك في الفصل (٦)، سوف يسي أيضاً مسافة بيضاء. الخطاب الإقناعي في الشكر (٧-١) يوضح الإستراتيجيات الممتارة لكل من المحتوى والصيغة.

مركز لاسال LaSalle للمسنين

١١١١ شمال شارع ويلس، جناح ٥٠٠، شيكاغو، إلينوي ٦٠٦١٠

جيرى هيس، ٣٧٨٠ طريق كوبرفيلد د، وحدة ١٠١٨، أبريان، تكساس ٧٧٨٠٢.
عريري جيري.

مع اقتراب نهاية السنة، فأنا أفكر في اثنين من كبار السن الذين توفوا هذا العام. لقد كانوا متميزين بأسلوبهم الخاص، ولقد كان لكل واحد منهم دور رئيسي في مركز LaSalle للمسنين. واستفاد كل منهم من الخدمات التي يقدمها. كما استفدنا من هداياهم. ولقد كانوا مثل العديد من الرؤساء الذين عملنا معهم.

مارك ستوربات Mark Stuart، كان متطوعاً منتظماً في وحدات أيام الأربعاء والأحد. له خبرة إدارية، أوكل له العمل بالإشراف على العملاء والمتطوعين. لقد كان جزءاً من سبيج مركز LaSalle حيث أظهر دعمه بتواجده واهتمامه بكبار السن الآخرين. مركز LaSalle قدم مارك مكاناً ليعمل ويقوي إيمانه، وقال لي في عدة مناسبات بأن أولويته الأولى هي كنيسة شارع LaSalle ومن ثم مركز المسنين.

ألين هاليس Allen Hales كانت متميزة بأي معيار: بتعليم رسمي قليل، ووسائل بسيطة جداً، وصحة معتلة. فقد جمعت الناس في مركز سيبور وفي حينها السكي. كانت تعرف الجميع، كانت دائماً ما تساعد الآخرين؛ تعطي كلمات لطيفة؛ تشارك المال أو الطعام. أقر مركز LaSalle بما تقدمه من منح وقدم لها مساعدة حقيقية في المسائل اليومية.

وحد كل من مارك Mark وأليني Allen مستقراً لهما في مركز LaSalle. لقد وحدا مكاناً يقدم لهما المساعدة، مكاناً يخدمون فيه ومكاناً يتمنون إليه شكراً لدعمكم. مركز لاسال LaSalle استمر في أن يكون ذلك المكان لأكثر من ٢٠٠ من كبار السن المحليين كل شهر نرحو التفكير في هدية للمساعدة في استمرار مهمتنا لأصدقائنا كبار السن في حيننا.

المخلص، كيث جيس-زيولوك، المدير

المتبرع الكريم هو من سيصل أولاً لمبلغ ٥٠٠٠ دولار على شكل هدايا.

المصدر: Chase-Ziolek، طبعت بموافقة المؤلف.

الشكل (٧-١) عينة خطاب إقناعي

فيما يتعلق بنم الطباعة، فإن أفضل خط للمراسلة التجارية يعتمد على الطريقة التي ستم بها قراءة الرسالة، على الورق أم على الشاشة (انظر الجدول ٧-٢) بالنسبة للمستندات الورقية، فإن خط تايمز ريو رومان بحجم ١٢ هو القياسي في عالم الأعمال. خط TNR الذي صدر في ١٩٢٢م له مظهر تقليدي، مهني ورسمي. إنه خط سيريف، برور في أطراف الحروف الذي يجعل الطباعة سهلة القراءة، خصوصاً في الأحجام الصغيرة. بعض خطوط سيريف الشائعة الأخرى هي جاراموند وكامريا. بالإضافة إلى خطانات الأعمال، فإن المستندات الورقية مثل الشرائح الإحصائية، المطويات والأدلة تستخدم خط سيريف.

بالنسبة للرسائل الإلكترونية، فإن خط كاليبري بحجم ١٢ هو القياسي. كاليبري هو خط معاصر لسانس سيريف. خطوط سانس سيريف لس لها برور على أطراف الحروف. خطوط سانس سيريف سهلة القراءة على الشاشة، وتستخدم أحياناً للمواقع على شبكة الإنترنت للإعلانات واللوحات. الخطوط الرئيسية والعاوين والتي عادة ما تكون بحجم خط أكبر من النص المصاحب لها، أيضاً يمكن أن تكون بخط سانس سيريف. شرائح البوربوينت، كما تبين لث في الفصل (٥)، هي إجمالاً تكتب بخط إيريال، أحد أكثر خطوط سانس سيريف شيوعاً. خطوط سانس سيريف الشائعة الأخرى للكتابة التجارية هي فيراند وهيلثيتيكا.

إذا كنت تعتقد أن الخط أمر تافه، انظر لحالة إيكيا، أحد أكبر متاجر التحرئة السويدية. في عام ٢٠١٠م انتقل كتالوج المفروشات المنزلية للشركة من النسخة المخصصة بخط فيوتورا إلى خط فيراند، وهو أسلوب انتكر من قبل مايكروسوفت مخصص للاستخدام للرسائل التي تقرأ على الشاشات وليس على الورق. هذا التغيير أثار الاستياء حول العالم، أحصائيو التصميم إضافة إلى العملاء اشتكوا من أن الخط الجديد كان بسيطاً وقيحاً في شكله، خصوصاً عند تكبيره إلى حجم عوار كتالوج أو لوحة إعلانية. دافعت إيكيا عن التغيير ودكرت أن خط فيراند يُستخدم في كل الدول وفي العديد من الأنحديات "إنه أكثر فعالية ودو تكلفة معقولة". ذكر ذلك متحدث إيكيا مويكا حوكيك. "بالإضافة إلى أنه بسيط، فهو خط أكثر حداثة"^(١٨).

الجدول (٧-٣) أساليب الخطوط لرسائل الأعمال

الخط	الفئة	الاستخدامات
تايمز نيو رومان Times New Roman	سيريڤ Serif	المستندات الورقية والخطابات التحريرية.
جاراموند Garamond	سيريڤ Serif	المستندات الورقية والخطابات التحريرية.
كامبريا Cambria	سيريڤ Serif	المستندات الورقية والخطابات التحريرية.
كاليبري Calibri	سانس سيريڤ Sans serif	رسائل البريد الإلكتروني، مواقع الإنترنت، الإعلانات، العناوين واللوحات الإعلانية.
إيريال Arial	سانس سيريڤ Sans serif	شرائح بوربوينت، رسائل البريد الإلكتروني، مواقع الإنترنت، الإعلانات، العناوين واللوحات الإعلانية.
فيراندا Veranda	سانس سيريڤ Sans serif	رسائل البريد الإلكتروني، مواقع الإنترنت، الإعلانات، العناوين واللوحات الإعلانية.
هيلميتيكا Helvetica	سانس سيريڤ Sans serif	رسائل البريد الإلكتروني، مواقع الإنترنت، الإعلانات، العناوين واللوحات الإعلانية.

المراسلات الداخلية:

تنطبق إستراتيجيات الكتابة الموضحة في هذا الفصل على المراسلات الداخلية إضافة إلى الخارجية. وبينما تعتبر الخطابات الوسيلة الأكثر استخداماً للاتصال بين المنشآت، فإن المذكرات ورسائل البريد الإلكتروني هي الأكثر استخداماً داخل المنظمات". المذكرة هي نوع فعال ومباشر من الاتصال. في بعض الأحيان، ترسل المذكرات إلكترونياً مثل رسائل البريد الإلكتروني. رسائل البريد الإلكتروني أصبحت تستخدم بصورة واسعة للاتصالات الخارجية الروتينية أيضاً الصيغة الهيكلية هي الخطاب التجاري أو مذكرة ترسل كمرفق لرسالة بريد إلكتروني، وهي الممارسة التي تسمح للمرسل أن يثبت التصميم وعناصر التنسيق عند فتح المستند.

ولأن قاري، المذكرة هو إنسان، فإن القاري، يحتاج لأن يتكيف بطريقة إستراتيجية. ويصبح ذلك حقيقة خصوصاً عندما يكتب الشخص إلى موظفين في عدة مستويات داخل الشركة، أو الذي يمتلك حرية متحصصة قليلة في الموضوع، أو عندما تتناول المذكرة مسائل حساسة. وهما تعتبر الرسائل الداخلية في بعض الأحيان روتينية، وكوع غير رسمي لتبادل المعلومات، فيجب أن تصاغ بعناية تامة.

صيغة المذكرة:

تختلف صيغ المذكرات من واحدة إلى أخرى بتفاصيل بسيطة، ولكنها عموماً لها أربعة عناصر قياسية: إلى، من، الموضوع والتاريخ في رسائل البريد الإلكترونية، توجد هذه العناصر بصورة تلقائية سطر "من" يقدم مشاكل قليلة. ومع ذلك، وإذا كانت هناك حاجة، يمكن أن يضيف الكاتب إليها وذلك يتضمن مسماه الوظيفي بعد اسمه ويمكنه إضافة أسماء آخرين أيضاً - بافتراض الحصول على موافقتهم.

سطر الموضوع له قيمة واضحة في توجيه انتباه القاري. كن محدداً حول موضوعك والعرض منه. كمثال، الموضوع. طلب لحداول الإحارات، من المرحح أن يحفر استحنة القاري، بشكل أكبر من عنوان مبهم، مثل: "الموضوع: الحداول". إن استخدام كلمات مفتاحية في سطر الموضوع يساعد عادة في استعادة المذكرة لاحقاً من ملفات الكمبيوتر أيضاً.

ومثل التفاعلات وحياً لوحه، فإن المذكرات التي ترسل داخل الشركة لها بروتوكول خاص يجب الالتزام به. هذا يعني الانتباه للصيغة التي تستخدم بصورة عامة، إضافة إلى الانتباه إلى أي عناصر فرعية تتعلق بالشخص الذي ترسل له المذكرة أو نسخاً منها (نسخة إلى) "في بعض الأحيان، وملاحظة نسخة "إلى" وهو السطر الذي ترسل فيه المذكرة إلى المدير، ويرسل الشخص أيضاً رسالة إلى الشخص الذي يمكن التواصل بسهولة مع ذلك المدير. وبالطبع، تأكد من نسخ الرسالة إلى مشرفك المباشر لإطلاعه عند الاتصال بمديره. من ناحية عامة، انسخ الرسالة لمشرفك لإطلاعه على ما يدور. حتى في الحالات التي لا يكون فيها ذلك الشخص مشاركاً بصورة مباشرة، فهو بقدر معرفته بتلك الأحداث مع ذلك، فإن انتشار رسائل البريد الإلكتروني "النسخ" والرد إلى الجميع في معظم الشركات، هو تحفظ من الإرسال المبالغ فيه للرسائل وتكون هي مجرد رسالة للعلم بالشيء.

وعنصر الصيغة الآخر الذي يجب الانتباه له، هو الحاجة إما لكتابة اسمك أو التوقيع على سطر ما في المذكرة الورقية هذا يضمن طابعاً رسمياً على المستند مثل ما يفعله التوقيع على خطاب. ومع ذلك، إضافة اسمك في نهاية المذكرة أو رسالة البريد الإلكتروني يعتبر إسهاباً إذا ظهر على سطر 'من'. الكلمات المقتنسة البليغة، والإيضاحات، وعناصر "التوقيع" المشابهة في أسفل رسائل البريد الإلكتروني، تضيف نوعاً من التشويش وتصرف انتباه القارئ التحاري. تذكر أن الرسائل القصيرة والبسيطة يكون لها أكبر الأثر.

أخيراً، تذكر أن عناصر التصميم مثل علامات التبويب والتنقيط، ربما لا يتم ملاحظتها في رسائل البريد الإلكتروني من جانب المستلم. وبدلاً منها، اعتمد على المسافة المزدوجة بين الأقسام لتأطير فقراتك بمسافة بيضاء.

صيغة رسالة البريد الإلكتروني:

صيغة رسالة البريد الإلكتروني القياسية تختلف من شركة إلى أخرى، وفي بعض الأحيان من كاتب إلى آخر. وربما لاحظت فروقات في فئات الأسلوب التالي:

- صيغ العنوان - التحايا وخاتمة الرسالة.
- الابتكارات المعوية - الأيقونات، اللغة الإصطلاحية والاختصارات.
- علامات الترقيم وتكبير الحروف.
- التهجئة - التقليدية أو "اختزال IM".
- النهايات - فكرة اليوم، الشعارات اللفظية، الصور.

ظهرت قواعد لأساليب رسائل البريد الإلكتروني، أو آداب التعامل عبر الشبكة Netiquette. ولكن في بعض الأحيان يتم تجاهلها. كمثال، يبدأ بعض الكتاب رسالة البريد الإلكتروني بسطر التحية (أو عزيزي)، على الرغم من وجود سطر في الأعلى. ظهرت كلمة عزيزي قبل ألف سنة مضت، وتعني "المكرم، النبل" وأخذت معنى "المحترم، الكريم" و"العزيز". في عصر قلم الريشة، ووفقاً لويليام سافير، استخدمت كلمة عزيزي كصيغة مهذبة في التحاطب مع أي شخص: أصدقاء، معارف العمل، أو الغرباء. رسائل البريد الإلكتروني في هذه الأيام على

الأرحح أنها تبدأ بنهار سعيد، أهلاً، مرحباً، كما مع عزيزي. في بعض الأحيان، يحاطب المدراء عدة قراء بالجميع أو حتى يا أيها الناس.

جوديت مارتس، مؤلفة: "دليل النصرفات الخاطئة لتصحيح السلوك بشكل لا يطاق"، المحدثت أخيراً، ترى إمكانية بدء رسالة البريد الإلكتروني بأي شيء مدني تقريباً، أو حتى لا شيء، لأن رسالة البريد الإلكتروني هي مثل المذكرة ولا تحتاج لتحية، ولكن ذلك مع افتراض فهم رفع الكلفة على أنها ليس حسنة التعبير لوقاحه أو إهمال "إذن، الصبحة الحيدة لكتاب رسائل البريد الإلكترونية، هي أن تكون لطيفاً ولكن بصورة موجزة. الصياغة الرسمية المبالغ فيها تصح غير مناسبة مثل الصياغة غير الرسمية المبالغ فيها.

استخدامات المذكرة ورسالة البريد الإلكتروني:

المذكرات ورسائل البريد الإلكترونية تحدم عدة استخدامات داخل الشركة، وقد أوضحنا أكثرها شيوعاً أدناه. يمكنك مراجعة ممارسات أخرى حيث تعمل أيضاً.

الاتصال مع المجموعات:

يجد المدراء المذكرات ورسائل البريد الإلكترونية مفيدة في نقل نفس المعلومات إلى عدة أشخاص في آن واحد. المذكرة ورسالة البريد الإلكترونية لا ترشد الوقت عن التحاطب وحسب، ولكنها تؤكد أيضاً أن كل شخص قد حصل على نفس المعلومات.

تحديد المسؤولية:

يمكن للمذكرة أو الرسالة الإلكترونية أن تكون أداة إدارة قيمة بطرق أخرى. كمثال، يمكنها أن تحدد المسؤولية عن الإجراءات. فالمدير الذي يستخدم المذكرات لإعطاء مهام، لديه سجل مكتوب إذا طرحت أسئلة عن المسؤولية لاحقاً.

الاتصال مع الخصوم:

يفصل المدراء استخدام المذكرة ورسالة البريد الإلكترونية، كوسيلة للاتصال مع أولئك الذين لا يتفقون معهم يظهر السور الشخصي في أي شركة من وقت لآخر، لكن المذكرات

ورسائل البريد الإلكتروني تحسر المجوات التي تظهر. ترسل الرسالة بدون أن تجمع الفريقين. ومع ذلك، من غير المناسب أن "تلهب" القاريء برسالة بريد إلكترونية مليئة بالمشاعر. تذكر دوام (بقاء) كافة المذكرات، سواء كانت ورقية أو إلكترونية. لا تكتب شيئاً لا تستطيع الدفاع عنه في اجتماع أو قاعة محكمة.

الاتصال مع الأشخاص المتعذر الوصول إليهم:

المذكرات ورسائل البريد الإلكتروني متاحة للتعامل مع أشخاص (خصوصاً المشرفين)، والذي يصعب الوصول إليهم. الأشخاص المشغولون أو العائنون يمكن الوصول إليهم عن طريق المذكرة أو رسالة البريد الإلكتروني، أو بصورة مترايدة عن طريق رسالة نصية. سلسلة من المذكرات يمكن أن ترهن على المحاولات السابقة للاتصال بمدير إذا طرأت أي مشكلة^{١٢}.

فيما يلي مثال لمذكرة واضحة، موجزة وخبرية:

مذكرة

إلى: جميع الموظفين

من: ألان رينولدس، مدير الموارد البشرية

التاريخ: ٣ أكتوبر ٢٠١٤م

الموضوع: تعديلات في طريقة إعداد كشف الرواتب

- قمنا بإجراء العديد من التعديلات على طريقة إعداد كشف الرواتب، وذلك لتخفيف بعض الاختناقات التي أدت إلى تأخير دفع الرواتب في الأشهر القليلة الماضية.
١. شيكات دفع الرواتب لن يتم إرسالها عبر البريد مرة أخرى، وسوف تستلم الشيك الخاص بك عن راتب الشهر في آخر يوم عمل لذلك الشهر، وسوف يتم الدفع عبر الإيداعات المباشرة أيضاً إلى حسابك، بشرط أن تستخدم الإيداع المباشر لحساب واحد فقط.
 ٢. جميع نفقات السفر والمصاريف سيتم استلامها قبل العشرين من كل شهر، وسوف يتم إدراجها في شيك راتب الشهر. الطلبات لمصاريف لن يتم دفعها بواسطة شيكات شخصية كما كان في السابق. بالطبع، فإن هذه المصاريف ليست عليها ضرائب.
- هذه التعديلات في كشف الرواتب سوف تساعد على ضمان دفعها في الوقت اللازم.

أنواع المراسلات الداخلية:

تنقسم المذكرات ورسائل البريد الإلكتروني إلى مجموعتين: إعلانات وطلبات. وكلا هذين النوعين العاميين يمكن توجيههما إلى مجموعات كبيرة داخل الشركة (خصوصاً الإعلانات)، ويمكن أيضاً توجيهها إلى أفراد.

الإعلانات:

تهتم الإعلانات بتعديل السياسات، الاجتماعات والمؤتمرات، الإجراءات الجديدة والتعديلات في شئون الموظفين (كما في ذلك الترقيات). وبطبيعتها هي رسائل معلوماتية وتتبع إستراتيجية الأمر المباشر. أنواع الإخطارات الأخرى تشمل تقارير الحالة، مثل: تقارير تقدم سير العمل والتقارير الدورية. المذكرة المعلوماتية التي ظهرت في القسم السابق تعتبر مثال لإعلان.

ظهر إعلان الوداع في رسالة البريد الإلكتروني مؤحراً كموع حديد، وذلك بتيحة لحالات تسريح الموظفين المترايدة من العمل خلال أزمة ٢٠٠٨ م الاقتصادية، فقد أكثر من ٤٥ مليون أمريكي وظائفهم. وبدلاً من إبلاغ الرماء عن طريق الهاتف أو المذكرة، تلقى الموظفون رسائل بريد إلكترونية عاصفة، بعضهم كان حزيناً بشكل غير مفهوم، والبعض الآخر كان غاضباً أو حاداً في أسلوبه. حذر أحد الخبراء من أن تلك السلبية في هذه الرسائل يمكن أن تضر بالبحث عن وظيفة. وتقترح دونا فلاح، استشاري أعمال وإدارة سيويورك، بأن تكون احترافياً ومنقائلاً، وتعلن بكل بساطة بأنك معاد وكيف يمكن التواصل معك رسالة البريد الإلكتروني الوداعية يمكن أيضاً أن تساعد في البحث عن وظيفة^(٣٣).

طلبات القيام بإجراءات:

تحتم طبيعة مذكرة طلب القيام بإجراء وجوب تنظيمها. فعندما يطلب مدير اتخاذ إجراء يقع تحت سلطته، يكون الأمر المباشر مناسباً وتبدأ المذكرة أو رساله البريد الإلكتروني بسطر موضوع واضح. وعندما يواجه الإجراء المطلوب أي مقاومة، يكون سطر الموضوع بتحديد أقل وإستراتيجية أكثر إقناعاً هي المناسبة، المباشرة وغير المباشرة. هذه المذكرات أو

رسائل البريد الإلكتروني في بعض الأحيان تتطلب ذكر خطوات وصياغة بعناية لإحراز نجاح. تذكر أن اللغة الواقعية تكون محددة دوماً للتعبيرات الغامضة مثل: "أرجو التركيز على هذا الأمر" و "أرجو الرد بأسرع وقت عندما تحين لكم الفرصة". عندما تطلب تغييراً في السلوك (راجع الفصل ٦).

استخدامات سياسية في الأعمال:

تذكر من الفصل السابق أن المدراء ينتمون إلى مجتمع اتصالي، وبحواض واستخدامات متفردة في كتاباتهم. وتعتبر المذكرة ورسالة البريد الإلكتروني مثال الأداة الإستراتيجية للمدراء. ولإحراز مهمتهم في إرسال إعلانات وطبقات لإحراز داخل الشركة، فإنهم في بعض الأحيان يفضلون استخدامات إستراتيجية أخرى. هذه الاستخدامات سوف يتم تفصيلها لاحقاً.

إحدى الأدوات السياسية هي قائمة النسخ يمكن للمدراء حماية أنفسهم، والإعلان عن تحالفات، وإبداء المعروف وذلك بتضمين - أو عدم تضمين أشخاص محددين في مستلمي "نسخة إلى".

وهناك ممارسة أخرى مستخدمة بصورة واسعة، وهي كتابة مذكرة أو رسالة بريد إلكتروني تنحصر فيها مآدار بالاحتماع. وما أن الرسالة هي فقط "لنسخات"، فإن تسجيلها للاحتماع أو المحادثة يمكن أن يؤثر على المفاهيم. محضر الاحتماع أصبح حقيقة وربما كمثال، أن يثبت ملكية فكرة ما.

مارال هناك أسلوب سياسي آخر هو إرفاق مذكرة غلاف لتلك المشابهة لرميل. وإذا انعكست المذكرة الأصلية بصورة سيئة على الكاتب، فإن الممارسة يمكن أن تعطي وجهة نظر أخرى.

ويستخدم المدراء في بعض الأحيان المذكرات لتشكيل آراء الموظفين. ومثال درز لدث هو دونالد رامسفيلد، كوزير دفاع الولايات المتحدة الأمريكية من ٢٠٠٢ حتى استقالته في ٢٠٠٦ م. لقد كتب ما يقارب عشرين ألف مذكرة ورسالة بريد إلكتروني إلى العاملين معه. أي بمعدل ٢٠ - ٦٠ في اليوم. كتب رامسفيلد أفكاره عن حرب العراق في المذكرات، والتي يشار

إليها في بعض الأحيان "نقطع الثلج". وقد علل ذلك بالحاجة للمحافظة على رفع مستوى التهديد ربط العراق بإيران"، وطور بيانات ملصقات كثيرة لكسب الدعم الشعبي لحرب غير المرغوبة بصورة متزايدة^(٣٤).

ومن الدروس القيمة للمدراء هو أن وضع أي شيء في الكتابة يجعله مستديماً. فكر مرتين بكيفية إرام نفسك بورقة أو رسالة بريد إلكتروني في المواقف الجدلية. المستندات النمطية "الروتينية" يمكن أن يكون لها تأثير بالغ على فعالية المدير.

ملخص:

يمكن أن تستفيد الخطابات ورسائل البريد الإلكتروني والمذكرات من الاعتبارات الإستراتيجية بصورة كبيرة، ومع ذلك فهي في بعض الأحيان مجرد رسائل غير شخصية كتبت بصورة تلقائية أحد الاعتبارات الرئيسية لتأقلم القارئ في الرسائل النمطية هي سلوك "أنت" الكاتب بهذا السلوك يضع نفسه مكان القارئ، ويُعد الرسالة لتناسب مع ذلك القارئ.

طريقة "أنت" تؤثر أيضاً على تنظيم الأفكار. الأمر المباشر يكون مناسباً للأخبار السارة والمعلومات المحايدة، وغير المباشر يكون لرسائل الأخبار السيئة والرسائل الإقناعية. الأمر المباشر يضع الموضوع الرئيسي أولاً، وغير المباشر لاحقاً.

الأنواع الشائعة من الرسائل المباشرة هي: الاستفسار، الرد الإيجابي على استفسار، مطالبة والرد الإيجابي على مطالبة.

وتشمل الرسائل غير المباشرة: الرد السلبي على استفسار، المطالبة المرفوضة، والرسالة الإقناعية.

يجب التعامل مع السلبيات بعناية في مراسلات الكاتب يجب أن يقلل من أهمية السالب باستخدام التعية، ويتجنب مصطلحات مثل: "لا" و "ليس"، ويتجنب صياغة أو كلمات تحمل مصامين سلبية. الاعتذارات تعتبر إستراتيجية، يمكن أن تحسن من سمعة المدير والشركة، ويمكنها أيضاً أن تعطي انطباعاً بالذنب والمسؤولية.

المذكرات ومثيلاتها الإلكترونية، ورسائل البريد الإلكتروني، هي الأكثر استخداماً في الاتصال التحريري الداخلي. رسائل البريد الإلكتروني والمذكرات تكون رسائل فعالة وصريحة تتطلب بعض الاعتبارات الإستراتيجية في كتابتها، ولها عدة استخدامات بالنسبة للمدير، بما في ذلك التواصل مع مجموعات، تحديد المسؤولية والتواصل مع الخصوم، والتواصل مع الأشخاص الذين يتعذر الوصول إليهم، وهي تنقسم إلى فئتين: الإعلانات والطلبات لإجراءات. تُستخدم المذكرات ورسائل البريد الإلكتروني بصورة متكررة في سياسات المكتب.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٧-١: خطاب رفض مطالبة:

أنت مدير مبيعات لمصنع أثاث واستلمت للنو خطاب مطالبة بصيغة قوية من هيرام بلالوك Hiram Blalock، الذي يمتلك فندقاً كبيراً في المدينة المحاورة. بلالوك Blalock يقوم بتحديد فندقه، وأرسل لك طلبية خاصة لشراء ١١٥ لوحة لرأس السرير، لتناسب مع المواصفات التي أرسلها.

وطلب هذه الألواح بمقاس أقل بوصة ونصف لأسرة ذات الحجم الكبير، وحدد أيضاً التشطيب والذي يختلف عادة من ذلك المستخدم في هذا النوع من الألواح أخيراً، هو يرعب في طباعة شعار فندقه على كل لوح. وقد أكملت هذه الطلبية وقمت شحنها له من قبل أسبوع تقريباً.

وفقد طيب المراتب مباشرة من مصنع خرج من العمل منذ الطيب، وقد قاموا بتسليم تلك المراتب قبل أن يعلموا إفلاسهم، أي قبل أسبوع واحد من وصول الألواح التي طلبتها. المشكلة تكمن في أن هذه المراتب كان قد تم تصنيعها بالأبعاد التقليدية، بدلاً عن المقاسات الضيقة التي صُممت عليها الألواح.

السيد بلالوك Blalock يطلب منك استرجاع الشحنة الحالية، وإما تعديل الأبعاد لكي تتناسب مع المراتب التقليدية أو إرسال مجموعة مختلفة (والتي بالطبع يجب أن تكون بتشطيب كما حدده مع طبع شعار فندقه عليها).

من الواضح أنك لا تستطيع الالتزام بطلبه. اكتب رفض مطالبة إستراتيجية مناسبة. الحقائق موحودة بحاسبك - فقد استلم الألواح بنفس المقاس والتشطيب الذي طلبه. ومع ذلك، التحدي هو أن تخبره ذلك بدور إعطاء محاضرة أو استخدام كلمات سلبية. إذا اخترت أن تقوم بتعديل الألواح في الطلبية الأصلية، فأنت حر في القيام بذلك- ولكن تأكد أن تطلب من ذلك. والأهم من ذلك كله أنك ترعب في الاحتفاظ بلالوك كعميل

مذكرة الحالة:

هذه الحالة تُعري الكاتب بالرد على بلالوك Blalock بنفس نوع الخطب الذي أرسله. وأولئك الذين يستخدمون الرد السلبي المباشر المناسب، سوف يتحسسون إلقاء محاضرة لتقاريء أثناء تذكيره بدوره في هذه المشكلة الحيار المقترح (إعادة تصميم الألواح) يعتبر أحد الإستراتيجيات، ولكن لا يجب تقديمه كما لو أن الكاتب يشعر بالذنب إذا أظهرت الرسالة ذنباً، عندها يمكن أن يوقع الكاتب المرید من المشاكل.

الحالة ٧-٢: خطاب استفسار:

تعمل مساعداً لمدير الموارد البشرية لشركة تأمين تشمل منطقة عملها مقاطعتك وثلاثة مقاطعات مجاورة. قامت شركتك مؤخراً بتحديد حرم التقاعد والمزايا الخاصة بها. وتم تكليفك بمهمة إيصال هذه التعديلات إلى جميع الموظفين.

وهما أن بعض التعديلات معقدة، فإنك سوف تسافر إلى أربعة مواقع في منطقتك لمقابلة وكلاء الشركة وعاملهم، ويجب عليك تدير السكن بالفندق للأفراد في كل موقع، وسوف تحتاج لغرفة اجتماعات بشاشة وجهاز بروجكتور لعرض شرائح البوربوينت. وما أن الشركة مرت بسنة تعمر جيدة جداً، فإن الإدارة ترغب في أن يستمتع الموظفون بإقامتهم في الفنادق. لذا، يجب عليك أيضاً أن تستفسر عن المرافق الترفيهية والطعام والشراب المتوفر.

اكتب خطاب استفسار لمرشد الفندق في مدينة رئيسية في إحدى الولايات المجاورة لك الخطاب يجب أن يوضح المعلومات التي سوف تحتاجها، لكي تقرر إذا ما كان الفندق هو المناسب للاجتماع. وضح الأمر بأنك سوف نتحدث عن فنادق أخرى، بحثاً عن أفضل الأسعار للخدمات المطلوبة.

إيضاح الحالة:

العقبة الأكثر شيوعاً في هذه الحالة هو عدم الوضوح الخطاب فعبياً يكون أكثر تعقيداً مما يبدو. الإعراء للبعض سيكون هو كتانه خطاب موجز لن يكون مدير التسويق بالفندق قادراً على الرد عليه بالتفصيل. بالإضافة إلى كونه شاملاً، الخطاب يحب أيضاً أن يبنى السمعة الطيبة، فربما يرغب الكاتب في القيام بمزيد من الأعمال في المستقبل مع القاريء.

الحالة ٧-٣: خطاب رفض طلب:

أنت مساعد إداري للسيد آر دي سبنسر R D Spencer، رئيس مصنع فلو-شين Flo-Sheen للأقمشة. يوظف مصنع فلو-شين Flo-Sheen للأقمشة أكثر من ثلاثمائة شخص في مصعده ومكاتب شركته كل عام يساهم هؤلاء الموظفون بسحاء في حملة جمع الأموال السنوية للمدينة. سبنسر Spencer طور أيضاً برنامجاً للتطوع، سمح لبعض الموظفين بالعمل في المشاريع الخيرية في وقت الشركة.

على مكتب اليوم وحدث خطأ كان قد أرسل إلى سبنسر Spencer من منظمة شبابية تعمل على نطاق واسع من الولاية، تطلب إيداً للقيام بحملة لجمع الأموال في مصعكم لمشروع جديد تقوم بتطويره، المنظمة ترغب في إنشاء صندوق منح لأعضائها الأذكفاء.

كتب سبنسر Spencer ملاحظة في أسفل الخطاب يطلب منك رفض الطلب قم بذلك، ولكن ابن السمعة الطيبة. كن إيجابياً ومع ذلك قاطعاً. لا تترك المنظمة تتساءل إذا تم رفض الطلب.

مذكرة الحالة:

بما أن على الخطاب بناء السمعة الطيبة، على الكاتب أن يستخدم أسلوباً في رفض الطلب أحد الخيارات هو رفض تحمل مسؤولية وضع المنظمة الشبابية في قائمة السنة التالية، لكن لا تدع القاريء يشعر بأن خطأ آخر يمكن أن يصل لنتائج أفعالها الخطاب الأول الخطاب أيضاً يحب أن يوضح لماذا رفض رئيس الشركة الاستجابة.

تمرين للمجموعات الصغيرة:

التمرين ٨-١:

ببما أنت تستعد لمراجعة المذكرة الموحودة على أعلى الصفحة التالية، صغ في اعتبارك الغرض، القاري، المنظمة والأسلوب. قم بتعديل العاوين إلى الصيغة القياسية فكر في استخدام عناصر التصميم، مثل: علامات التقيط، العاوين الرئيسية، أو جدول كلمات لتوضيح المعلومات في متن المذكرة.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

مذكرة الفصل (٧):

مراسلة داخلية بين المكاتب:

سائت لويس، ميسوري

إلى: المشتريات من:

التاريخ: ٢١ يناير

الموضوع: الحداول

حسباً، لقد كان اجتماع فريقنا كالمعتاد هذا الأسبوع. وتحدثنا عن الكثير من الأمور، ولكنني أظن أنه يجب علي أن أذكركم بأشياء قليلة ملحة لا نسوا أنه من المفترض عليكم إرسال جداولنا لهذا الأسبوع إلى بوبي، وهذه الحداول يجب إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني كل يوم اثنين أو جمعة إذا لم تستطيعوا الإرسال قبل ذلك. حقاً ومن المفيد أن نعرف أين أنت عندما لا نحدثك. جداول إحاراتكم من المفترض أنها قد تم توقعها الآن. لذا، أرحو إرسالها إلي بنهاية الأسبوع.

القادم.

نسخة إلى

ملاحظات:

1. Gilbert C. Storms. «What Business School Graduates Say about the Writing They Do at Work,» *Bulletin of the Association for Business Communication* 46, no. 4 (December 1983): pp. 13-18.
2. JoAnne Yates, "The Emergence of the Memo as a Managerial Genre," *Management Communication Quarterly* 2, no. 4 (May 1989): p. 486.
3. Mary K. Kirtz and Diana C. Reep. "A Survey of the Frequency, Types, and Importance of Writing Tasks in Four Career Areas," *Bulletin of the Association for Business Communication* 53, no. 4 (December 1990): pp. 3-4.
4. Edward Goodin and Skip Swerdlow. "The Current Quality of Written Correspondence: A Statistical Analysis of the Performance of 13 Industry and Organizational Categories," *Bulletin of the Association for Business Communication* 50, no. 1 (March 1987): pp. 12-16.
5. Nancy Sarnoff, "Chevron Puts Office Tower on Hold," *Houston Chronicle*, December 20, 2013, p. 1.
6. Kitty O. Locker, "Factors in Reader Responses to Negative Letters: Experimental Evidence for Changing What We Teach," *Journal of Business and Technical Communication* 13, no. 1 (January 1999): pp. 5-48.
7. Stephen B. Knouse, "Confidentiality and the Letter of Recommendation," *Bulletin of the Association for Business Communication* 50, no. 3 (September 1987): pp. 6-8.
8. Marlys Harris, "Gaining through Complaining," *Money*, May 1982: pp. 174-175.
9. Lisa Tyler, "Liability Means Never Being Able to Say You're Sorry: Corporate Guilt, Legal Constraints, and Defensiveness in Corporate Communication," *Management Communication Quarterly* 11, no. 1 (August 1997): pp. 51-73.
10. Stuart Shapiro, president and chief executive of the Pennsylvania Health Care Association, letter to the editor, *The New York Times*, June 6, 2013, p. A22.
11. Excerpt from a full-page advertisement, "Open Letter to Target Guests," from Gregg Steinhilber, chairman, president, and CEO of Target Inc., published in the *Houston Chronicle*, January 13, 2014, p. A9.
12. Barbara Keberman, "When Should a Leader Apologize And When Not?" *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 73-81.
13. *Ibid.*, p. 76.
14. Ameela Patel and Lamar Reinsch. "Companies Can Apologize: Corporate Apologies and Legal Liability," *Business Communication Quarterly* 66, no. 1 (March 2003): pp. 9-25.

15. Mohan R. Limaye, "The Syntax of Persuasion: Two Business Letters of Request," *Journal of Business Communication* 20, no. 2 (Spring 1983): pp. 17-30.
16. Chadwick B. Hilton, William H. Motes, and John S. Fielden, "An Experimental Study of the Effects of Style and Organization on Reader Perceptions of Text," *Journal of Business Communication* 26, no. 3 (Summer 1989): pp. 255-270.
17. Jeanette Gilsdorf, "Write Me Your Best Case for _____," *Bulletin of the Association for Business Communication* 54, no. 1 (March 1991): pp. 7-12.
18. Lisa Abend, "The Font war: KFA fans fume over Verdana," *Time*, August 28, 2009, <http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1919127,00.html>
19. Marie F. Flatley, "A Comparative Analysis of the Written Communication of Managers at Various Organizational Levels in the Private Business Sector," *Journal of Business Communication* 19, no. 3 (Summer 1982): pp. 35-50.
20. Gerald J. Alfred, Charles L. Brusaw, and Walter F. O'Jua, *Business Writer's Handbook*, 8th ed. (New York: St. Martin's Press, 2006), p. 327.
21. William Safire, "To Whom It May Concern: Here's How to Address E-mail," *Houston Chronicle*, October 22, 2006, p. E6.
22. Max Rose, "A Memorandum about Memos," *Supervisory Magazine*, March 1980, pp. 6-8.
23. Kelly Dinardo, "Laid Off Workers Let E-Mails Fly," *Houston Chronicle*, March 6, 2009, p. A11.
24. Robin Wright, "Burnsfield's Blunt Style on Display in 'Snowflakes,'" *Houston Chronicle*, November 11, 2007, p. A17.

الفصل الثامن

كتابة التقارير والعروض الإدارية

لا يحتاج أي ممن قرأوا وثائق رسمية لأن يحبرهم أحد عن مدى سهولة إخفاء الحقيقة، تحت العبارات الصريحة التي ترد في التقارير الكيرة المختصة

• وودرو ويلسون Woodrow Wilson، الرئيس الثامن والعشرون للولايات المتحدة الأمريكية.

التقارير هي إحدى أدوات الاتصال الأكثر أهمية لدى المنظمة، فهي تظهر بأشكال متنوعة، وتقوم بعدد كبير من الوظائف، كما تضمن نقل البيانات بكفاءة عالية ويتم تناقل البيانات داخل المنظمة وبين وحدات المنظمة والجهات المعنية فيها، وينبغي أن تكون التقارير الإدارية منظمة تنظيماً جيداً وموضوعية، إلى جانب كونها تحمل معلومات قيمة تعالج بعض الشؤون أو المشكلات.

وتشير الدلائل إلى مدى أهمية التقارير في مجال الأعمال التجارية، والتي لن تقل أهميتها أو تتضاءل قريباً. وقد وجدت إحدى الدراسات لحريحي إدارة الأعمال، بأن 65,6% من المستطلعين أقرروا أنهم كثيراً ما كتبوا تقارير إعلامية، في حين أجاب 21,3% أنهم كتبوا هذه التقارير أحياناً. وفي الدراسة نفسها، أجاب 40,6% منهم بأنهم كثيراً ما يكتبون تقارير تحيية 43,8% أجابوا بأنهم كتبوا هذه التقارير في بعض الأحيان⁽¹⁾

وأفادت دراسة أخرى أوسع بأن خريحي إدارة الأعمال (837 من المحييين)، 74% إما في بعض الأحيان، غالباً، أو في كثير من الأحيان كتبوا تقارير قصيرة في نفس الدراسة، 42% منهم إما في بعض الأحيان، أو في كثير من الأحيان كتبوا تقارير طويلة⁽²⁾. ووجد باحث آخر أن كتابة التقارير في شركات القطاع الخاص تختلف باختلاف المستوى الوظيفي. فالمدرء من المستوى المتوسط يكتوبون بنسبة أقل قليلاً من المدرء في المستوى الأدنى. وكذلك، فإن المدرء من المستوى الأعلى يكتبون أقل من المدرء في المستوى المتوسط⁽³⁾.

يمكن أن يكون الجمهور الذي يتوجه له التقرير داخلياً وخارجياً بالنسبة للمنظمة وفي دورهم ككتاب للنقير، يقدّر المدرء كيف يمكن أن تسهم التقارير الداخلية في مهام

الإدارة. وتعتبر التقارير ضرورية لقدرة المدراء على التحكم في الإجراءات التنظيمية، ويطلب من المدراء التخطيط والتنظيم والتفويض والتقييم والتحسين، ويحتاجون إلى بعض الوسائل لتفيد هذه المهام، والتقارير الداخلية وسيلة لتحقيق تلك الغايات. في حين أن بعض التقارير الداخلية تعطي تصوراً عن الوضع الحالي أو التقدم نحو هدف ما، والبعض الآخر ينقل نتائج القرارات الإدارية السابقة، لا يزال البعض الآخر يتداولون تقييم المدير للنتائج والأداء وتقديم اقتراحات (أو أوامر)، لتغيير السياسات والإجراءات الحالية من أجل تحقيق المزيد من الفعالية والكفاءة.

كما يكتب المدراء تقارير إلى الجماهير الخارجية. على سبيل المثال، يتم قراءة التقارير السنوية لشركات من قبل المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وكثيراً ما تطلب الوكالات التنظيمية الحكومية من الشركات تقديم تقارير بشكل دوري. والقاسم المشترك بين جميع هذه الإعدادات المتنوعة لإعداد التقارير، هي أن المدراء يجب أن يكونوا على دراية بمعالجة المشاكل وحلها، وتوصيل النتائج إلى الجهات الداخلية والخارجية.

عملية كتابة التقرير:

عادةً ما يكتب المدراء التقارير لأحد أسباب ثلاثة: الأكثر شيوعاً هو ببساطة أن شخصاً ما قد طلب منهم ذلك الأمر مدير ذو مستوى أعلى هو الذي يرى مجالاً ما، حيث تنقذ المعلومات فيه أو لديه مشكلة تحتاج إلى حل. حينها، يطلب المدراء النافعون بملاء تلك الفحوة أو حل هذه المشكلة. قد يكون التقرير أيضاً جزءاً من الأعمال العادية للشركة. وهكذا، قد تكون كتابة التقارير أو التقارير الدورية إحدى الواجبات العديدة للمدير. وأخيراً، يمكن للمدير كتابة التقارير تلقائياً، وربما لسد الثغرات التي وحدها من تلقاء نفسه أو لتبادل المعلومات مع بقية الموظفين أو اقتراح تغييرات.

التحضير لكتابة التقارير:

بالطبع لا يشرع المدراء بكتابة التقارير بشكل اعتباطي أو شرعون بالحلوس وكتابة التقارير واحداً تلو الآخر. عادة، يجب أن نضع الأساس للتقرير. وتعكس عملية الكتابة المسبقة "المرحلة الأولى: التخطيط"، بشأن الوثائق الروتينية التي تمت مناقشتها في الفصل

السادس. هذا الجهد الأولي غالباً ما يستغرق وقتاً أطول من كتابة التقرير في الواقع، ويمكن أن يخيف بعض الكتاب^(٤).

تحديد المشكلة أو الهدف:

بعد قبول مهمة كتابة التقرير، يجب أن يتأكد المدير من أن العملية المؤدية إلى التقرير سوف تحقق نتائج مثالية. وقت الكاتب هو شيء قيم ليس، فقط للشركة ولكن للكاتب كذلك، فالساعات القيمة التي تهدر تؤدي إلى إهدار الطاقة والموارد الشخصية.

أولاً، يجب على كاتب التقرير تحديد المشكلة قيد الدراسة أو الهدف، ماذا يريد الشخص الذي أمر بكتابة هذا التقرير من جهودهم؟ قد لا تكون المشكلة أكثر من فحوة في المعلومات - يحتاج شخص ما إلى بيانات أو معلومات ديموغرافية عن المبيعات، على سبيل المثال وقد تكون المشكلة أيضاً مشكلة تتطلب التحليل، وهكذا، يجب أن يختار كاتب التقرير من بين عدة خيارات ويوصي بخطة عمل محددة.

وضع التوصيات:

بمجرد تحديد المشكلة والهدف، تكون الخطوة التالية قبل جمع البيانات هي تطوير وضع حلول أو بنود العمل، يجب على المدير تحليل الحاجة للتغيير وتحديد الحطة الأفضل للتحسين، وعلى سبيل المثال، نقتصر أن الإنتاجية قد تدهت في مصنع وأن المدير بحاجة لتحديد السبب (أو الأسباب) واقتراح حل ربما تكون الأسباب المحتملة نقص المواد، عطل المعدات،

سوء استخدام الإحازات المرصية، أو مجموعة من العوامل المختلفة.

وبمجرد تحليل هذه الأسباب، يقوم الباحث بوضع حلول والنظر في قبود مثل الموارد، وأطر زمنية في تحديد الخطة الأكثر عقلانية.

توقف وفكر	
١ كيف يمكن مقارنة التفكير بهدف التقرير مع إستراتيجيات ما قبل الكتابة التي قرأ عنها في الفصل (٦)؟	
٢ عند الأحد بالاعشار حمهور التقرير، كيف ينطبق مفهوم (WII FM)؟ ^(٥) مد يطوي عليه ذلك بالنسبة لي؟	

البحث عن البيانات:

بمجرد انتهاء المدير من تحليل المشكله وتحديد المعلومات المطلوبة لتقرير، نقوم بجمع المعلومات لدعم أفكارها. معظم البيانات المطلوبة لتقارير الأعمال هي بيانات أولية، أي البيانات التي يقوم الكاتب بجمعها ممن يجري معهم المقابلات، البحوث، التجارب، والملاحظة. وفي بعض الأحيان يستخلص الكاتب من بيانات البحوث الثانوية - أي مادة تم نشرها بالفعل.

وتكون الخطوة التالية هي جمع وتحليل البيانات. وفي الحتام، يقوم المدير بتحويل النتائج إلى صيغة بحيث يتم فهمها بكل سهولة ووضوح من قبل الذين يقرأون التقرير. يجب اختيار البيانات المؤيدة بكل عناية وتوصف بحيث تعمل على تعبير هدف الكاتب. هذا، وقد تم تقديم بصائح مفيدة لعرض البيانات في صيغ يسهل قراءتها، وتشمل جداول ورسوم بيانات لاحقاً في هذا الفصل.

تصنيف التقارير:

إن معرفة ما يشكله التقرير النهائي يساعد كُتاب التقارير على قياس الجهد اللازم لإعداد التقرير وبالتالي، يساعد في وضع الميزانية والموارد والوقت.

وتتوحد نظم مختلفة لفهرسة مجموعات التقارير. ربما نظام التصنيف الأكثر فعالية هو وفقاً لمستوى الرسمية. تبدأ هذه السلسلة مع التقارير الروتينية الأكثر رسمية، والتي قد تشبه الاستثمارات. المدير ببساطة يبدأ العديد من الفروعات، وفي بعض الحالات يوفر سرداً موجزاً أو وصفاً ومن الأمثلة على ذلك تقرير الرحلة، وتقرير المصروفات، وتقرير الحضور.

ويأتي لاحقاً في المبطومة الرسمية تقرير الرسالة أو تقرير المذكرة. أي من هذه قد تكون بطول عدة صفحات (تقارير خطائية مكونة من ١٠ صفحات لم يسمع بها) وكما هو موضح في الفصل السابق، توجه التقارير إلى الجهات المعنية بالخارج، في حين توجه التقارير التذكيرية إلى الجهات المعنية بالداخل. وفي هذا التصل وصف تفصيلي لتقارير الرسائل والمذكرات، إلى جانب التقارير النموذجية.

وبعد ذلك، يصبح مضمون التقرير أكثر رسمية، ويظهر صلب الموضوع وهكذا. على سبيل المثال، قد يسبق الكاتب تقرير مع وثيقة إحالة، صفحة العنوان، وجدول المحتويات ويمكن إضافة محتويات التقرير، مثل النديلات والمسارد كذلك في وقت لاحق في الفصل، يمكننا تناول ما يدخل في التقرير من خلال تلك العناصر الخاصة بالتقرير الرسمي، وسوف نرى مثلاً على تقرير رسمي بكل محتوياته من مقدمة وخاتمة.

وهناك تصنيف آخر مفيد للتقارير وفقاً لتواترها. يحب كتابة التقارير المحدولة بشكل منتظم في مراحل معينة من المشروع أو حسب الجدول الزمني. وهكذا، تنتج الشركة تقارير سنوية، تقارير ربع سنوية، تقارير شهرية، حتى تقارير يومية تقرأ من قبل جهات مختلفة. من ناحية أخرى، قد يرى المدير حاجة ملحة إلى وثيقة. وفي هذه الحالات، قد ينرم بالتالي تكوين ورقات فقط في وقت واحد، نعرف بالتقارير الخاصة. إن تقارير تحليل المشكلات، والمقترحات، والتقييمات هي التقارير الخاصة الأكثر شيوعاً والتي تدرج تحت عنصر واحد فقط. يمكن أن تكون تقارير تحليل المشكلات حاسمة بالنسبة للشركة، وهي ضرورية عندما تصح مسألة ما أكثر تعقيداً وتتطلب حقائق موضوعية وغير متحيزة، والهدف هو تحديد أو توضيح المشكلة واستكشاف الحلول^(١). وتقدم المقترحات تغييرات في السياسات أو الإجراءات التشغيلية، ويمكن توجيهاها إلى جمهور داخلي أو خارجي، وتقدم التقييمات بشأن مدى أو كيفية عمل سياسة أو إجراء حالي أو سوء تنفيذها، وقد تؤدي تقارير التقييم إلى طلب التقارير الخاصة بالمقترحات.

وقد تقوم الشركات بتصنيف التقارير الخاصة تبعاً لمستوى الرسمية فيها. على سبيل المثال، قد يوصي تقرير غير رسمي بإحداث تغييرات في الموظفين أو بأفكار وطرق حول المنتج الجديد، أو بإحداث تغييرات في الإجراءات أو الإدارة وعندما تكون التقارير أكثر تعقيداً وتتضمن المزيد من الوقت أو المال، تصبح أكثر رسمية. وتوجه التقارير الرسمية عادةً للإدارة العليا والشركات الأخرى. وبالرغم من تشابه التحليل الأساسي وعناصر الحل في كل من المقترحات الرسمية وغير الرسمية، إلا أنه توحد بعض الاختلافات الواضحة بينهما. ويوضح الشكل (٨-١) أجراء المقترحات الرسمية والمقترحات غير الرسمية^(٢).

الجدول (٨-١) أشكال المقترحات

غير الرسمية	الرسمية
١. المقدمة:	١. خطاب الإحالة.
أ. المشكلة.	٢. صفحة العنوان.
ب. الحل.	٣. موحر تنفيذي / ملخص.
٢. التحليل:	٤. جدول المحتويات.
أ. الخلفية.	٥. مضمون التقرير:
ب. الأسباب.	أ. نص المشكلة.
ج. نطاق، الأهمية، الآثار.	ب. الحل المقترح.
٣. الحل المفصل:	ج. المرافق / المعدات.
أ. العمل والإدارة.	د. شئون الموظفين.
ب. العيوب.	هـ. الجدول.
ج. المميزات.	و. التكاليف.
٤. الإجراء التحفيزي.	ز. المزايا / العيوب.
	٦. مواد الدعم التكميلية.

المصدر: Roze, 1977.

اعتبارات إستراتيجية:

وكما هو الحال بشأن جميع الاتصالات الأخرى التي يقوم بها المدراء، يسعى أن تعكس التقارير قرارات إستراتيجية دقيقة وتندرج هذه القرارات في عدد من المحالات، وكثير منها دقيق ولكنها مهمة بشكل أو بآخر.

الشكل:

يمثل شكل التقرير أحد أهم القرارات الإستراتيجية لدى كاتب التقرير. وكما ناقشنا في الجزء السابق، وبصورة عامة، كلما كانت محتويات التقرير أكثر أهمية، ازداد طابع الرسمية في التقرير. طول التقرير أيضاً يتوافق مع كون التقرير رسمياً؛ فكلما كان التقرير طويلاً كلما أصبح رسمياً أكثر، وتناقش بعد ذلك عدة عوامل أخرى تحدد التنسيق.

الجمهور (الجهات المعنية):

ويوجه التقرير المسنهد للجهات المعنية، على الأقل حثياً، ساء على شكل ودرجة الرسمية لدى التقرير ويمكن للمدير الذي يقوم بإعداد التقرير أن يوصي بعنصر واحد على آخر، وأن يختار نموذج مذكرة لوحدة تحكم الشركة، ولكن نموذج تقرير موجز (مع صفحة العنصر) إذا كان نفس التقرير سيطبع عليه الرئيس التنفيذي، كما يوصى بأن يكون شكل التقرير أكثر رسمية؛ لإجراء مقابلة مع الرئيس التنفيذي مما يقدمه الموظفون. التقارير المشابهة قد تكون أكثر أو أقل تناسباً مع القراء.

المجهود:

يعتبر الوقت الذي يقضيه الباحث في إعداد التقرير أحد أهم العوامل في تحديد شكل التقرير، وعدة ما يرتبط ذلك بالحجم الفعلي للتقرير، الذي يعكس في كثير من الأحيان الجهد المبذول. التقرير يتطلب مكالمتين هاتفيتين ونصف ساعة للكتابة، مما ينتج تقريراً أقل رسمية بشكل أكبر من تقرير آخر أعد خلال عدة أسابيع وخطط له بشكل دقيق، وتمت إدارته وتقييمه باستخدام أدوات الاختبار وعدة أيام من الكتابة. الجهد الإضافي يعطي طابعاً أكثر رسمية.

توقف وفكر

١. عندما يتم إرسال تقرير الأعمال عن طريق البريد الإلكتروني، هل يبدو أنه استغرق وقتاً وجهداً أكثر من المذكرة الورقية أو أقل منها؟
٢. لماذا تعتقد أن الشكر يد على المجهود؟

الأهمية (القيمة):

يجب علينا أيضاً أن ننظر في قيمة النتائج التي يسهم بها التقرير؛ بعض النتائج أكثر أهمية من غيرها. فعلى سبيل المثال، إن تقريراً عن خيارات خدمة حراسة جديدة، يمكن أن يعبر عن قدر كبير من الجهد المبذول والذي يوصي بخطط إنتاج جديد. ومع ذلك، فإن المعنى من الثابتة يدعو إلى علاج أكثر فاعلية من الأولى.

المهمة الأصلية:

يجب على كاتب التقرير استخدام أية فرائض تم تقديمها في المهمة الأساسية، وربما يكون ليس من الحكمة إعداد تقرير رسمي إذا كان التكلفة الأساسي من قبل مدير هو أن "ترسل رسالة بريد إلكتروني في الوقت الذي تكون قد عثرت فيه على الإجابة". وإذا كنت في مهمة أخرى وفام نفس المدير وبن أن تقريراً محلياً قد يتم تقديمه إلى الإدارة العليا، فيمكنك أن تعامله بطريقة أكثر رسمية.

سوابق الموضوع:

وتتعلق السابقة بالصيغة التي سيتحدثها التقرير كذلك، وينصح المدير الجديد بالعمل على معرفة الصيغة التقليدية لأنواع بعضها من المهام. تقوم العديد من الشركات العالمية مثل إكسون موبيل ExxonMobil، هي ويل Honeywell، وأكسشر Accenture، بتحديد قواعد إرشادية. وتتعلق السابقة بشكل خاص بالتقارير، التي يتوقع أن تبدو مثل التقارير الدورية السابقة.

ومؤخراً، بدأت بعض الشركات والجهات الحكومية في استخدام برامج الرسوم البيانية، مثل: باور بويت Powerpoint الذي تمتحه ميكروسوفت (MS) Microsoft، كصنع للتقارير وحيث اعتبرها بعض المدراء على أنها مبسطة وأكثر ملاءمة للمستخدم، بالمقارنة مع برامج معالجة الكلمات مثل MS Word، فإن برامج الرسوم البيانات تنتج "مجموعة شرائح" أو "كتب رسوم متحركة"، والتي تتضمن المزيد من النصوص، جداول البيانات، والإيضاحات مما شوهده على شرائح العروض التقديمية التقليدية، التي يمكن أن تكون

مستقلة بذاتها. ومن ناحية أخرى، فإن صيغة التقرير تتميز بأنها أكثر اختصاراً، مقارنة بالتقارير التقليدية المطولة بسبب قيود المساحة.

وقد لاحظ كارل كيلر Karl Keller استشاري اتصالات الشركات في شيكاغو Chicago، أن شرائح باور بويت PowerPoint نستخدم في معظم الأحيان لحشد خُجج الأعمال، مثل: "يجب علينا القيام بالعمل س' بدلاً من إصدار تقارير عن الأنشطة بمعنى أوسع، وهذه تكون مصاحبة للاجتماعات وحها لوحه أو عن بُعد مع مشاركة الشاشة" يوافق البروفيسور أولريك ميرفيت Ulrike Murfett أسناد الأعمال بجامعة نانيانغ التقنية Nanyang Technological University على ذلك، مضيفاً أنه بالنسبة لمشاريع الاستشارات الإستراتيجية، ترغب الشركات في سماعورة باستخدام مصفات باور بويت PowerPoint، مقارنة بالتقارير التقليدية بطريقة معالجة الكلمات في تقديم عروضها التقديمية الرئيسية ومع بروز أفضل الممارسات لصيغ تقارير باور بويت PowerPoint، إلا أنه يبدو أنها تقوم بسد الثغرة ما بين القوائم ذات النقاط المساعدة والتي يتم عرضها بشكل شرائح، وتقارير الشركات الرسمية الطويلة^(٨).

ترتيب النقاط:

يجب على كتاب التقارير اتحاد قرار إستراتيجي آخر، وهو ترتيب المعلومات الواردة في التقرير.

الترتيب المباشر:

كما أظهر الفصل السابق، النظام المباشر يصع النقطة الرئيسية أولاً، تليها التفاصيل. في الرسائل الروتينية التي تمقل أخباراً جيدة أو معلومات محايدة، الترتيب المباشر هو المناسب. وبالمثل، مع التقارير القصيرة، عندما يكون من المرجح أن يتفق القارئ على النقطة الرئيسية مع الكاتب، غالباً ما يكون الترتيب المباشر أفضل.

ويتناول أغلب القراء التقارير بحيادية. ولأن اتحاد القرار بشأن ما سيتم عمله يحتاج للتوصيات، فمن الأفضل أن يصل القارئ للتوصيات بسرعة. وبشكل خاص، يعتبر الترتيب

المباشر مناسباً عندما يكون لدى القارئ ثقة بعمل الكاتب. وفي حال رغب القارئ التأكد من أية نقطة، فإن التفاصيل في المتن.

الترتيب غير المباشر:

عالمياً ما يفصل الترتيب غير المباشر للتقارير والمقترحات الطويلة. إن السمط التنظيمي الاستقرائي التقييدي للمقدمة، والمتى والحاجة الموصوف في الفصل السابع هو أمر شائع في مثل هذه التقارير. ولا شك في أن النهج غير المباشر مطلوب، عندما يحتمل أن يفسر القارئ الاستنتاجات على أنها أحجار سينة. ومن ثم أيضاً، في التقارير التحليلية، والمقترحات أو تقارير المقنعة، عندما قد يختلف القراء مع الاستنتاجات، يجب أن يؤدي بالقراء منطقياً إلى استنتاجات باستخدام الترتيب غير المباشر.

تنظيم المتن:

إذا كان الكاتب يستخدم الترتيب المباشر أو غير المباشر لترتيب الأفكار، يحتاج متن التقرير أيضاً إلى التنظيم الدقيق. فالمتى هو الجزء الذي يعطي أسباب الاستنتاجات والتوصيات، ويحتاج هذا الجزء إلى توحيد العناصر؛ لضمان أن يكون محتوى التقرير في أوضح أشكاله وأكثرها فائدة، وأن يقدم الأفكار بتسلسل منطقي يسهل متابعته عندما تقرر كيفية تنظيم مضمون التقرير، تأكد من تصميم المعلومات التي يحناها القارئ أو القراء المتوقع اطلاعهم على التقرير. على الرغم من تجربته مع كتابة التقارير المدرسية، فطول التقرير ليس عاملاً مؤثراً في دقة تقارير الأعمال. في الواقع، تقارير الأعمال القصيرة أكثر عُرضة للقراءة من تلك التقارير الطويلة. عند اتخاذ قرار بشأن ما يجب تصميمه في نص التقرير، تذكر بصيحة Elmore Leonard، الروائية البوليسية ذات الحنسية الأمريكية والحائزة على عدة جوائز: "حاول أن تترك الجزء الذي يميل القراء إلى تخطيه"^(١٠).

يتم اختيار الحطة التنظيمية حسب الموقف، مثلما تعتمد على المشكلة قيد الدراسة وطبيعة المعلومات المعروضة في التقرير وكذلك احتياجات القارئ. ومن أكثر حطط التنظيم شيوعاً تلك التي على أساس الوقت والمكان والكمية والمعايير (أو العوامل). ويجب أن تكون الحطة التي اختيرت قادرة على نقل القارئ بشكل سلس من البداية وحتى النهاية، مروراً بسلسلة من الأجزاء المترابطة بوضوح^(١١).

الوقت:

من الواضح أن التنظيم الزمني مناسب للمستندات المتسلسلة رسمياً، ويستخدم هذا النمط في أي تقرير يروي الأحداث فعلى سبيل المثال، قد يتضمن التقرير الفصلي أقساماً رئيسية لكل من الأشهر الثلاثة المتضمنة في التقرير. ويصب التنظيم الزمني في مصلحة الكاتب، بحيث يستطيع تناول الموضوع من البداية أو من النهاية في إطار الفترة الزمنية التي يتناولها. وعندما يقرر الكاتب اختيار هذا الترتيب، فإن الإجابة على سؤال: 'مالتالي؟' يمكن الإجابة عليه بسهولة.

المكان:

التنظيم حسب المكان أكثر تعقيداً من التنظيم حسب الوقت فإن هذا النمط سيكون ملائماً لتقرير النشاط الذي يتناول الأحداث المترامية، ولكن المفصلة (على سبيل المثال، التقرير الشهري عن أنشطة عدة مكاتب فرعية لشركة) يعتبر هذا التنظيم مناسباً للتقارير الوصفية.

الكمية / الحجم:

تنظيم التقرير حسب الكمية أو الحجم خيار آخر مناسب، عندما تكون البيانات مناسبة للتقدير الكمي. على سبيل المثال، يمكن تنظيم تقرير يناقش خصائص سكان المدينة بشكل أكثر تنظيماً طبقاً لعدد الأفراد داخل كل أسرة من خلال دخل أرباب الأسرة قد يختار الكاتب الذي يناقش وضع المدن أن ينظم التقرير حسب البطاقات السكانية، كما قد تعطي تقارير المبيعات معلومات عن السلع الأفضل مبيعاً في البداية.

المعايير أو العوامل:

الفئة الأخيرة، أو التنظيم وفقاً للمعايير أو العوامل، هو كل الأشياء مجتمعة، ويعتبر الأكثر فائدة طالما أنه واسع جداً. وهنا يتم تنظيم متن التقرير بواسطة العوامل ذات العلاقة التي أدت إلى النتائج، وتكون هذه العوامل في التقرير الإخباري هي الفئات التي تدرج فيها المعلومات. وعلى سبيل المثال، نحدد أن التقرير الذي يتناول خصائص سوق المبيعات والذي ينقسم بالتجانس إلى حد كبير قد يتناول أيضاً الدخل، العمر، التعليم، وأذواق السوق

في التقرير التقييمي تستند النتائج والتوصيات على مجموعة من المعايير أو الأسباب التي يستند عليها القرار وعلى سبيل المثال، قد يقوم كاتب بإعداد تقرير شئون موظفين يوصي باختيار مرشح لوظيفة. قد يقوم بتقسيم التقرير تبعاً لأبرز الحقائق للموظف المؤهل لشغل الوظيفة. وبالتالي، قد يتم تقييم شاعر وظيفة مساعد إداري على أساس مهارات إحادة لوحة المفاتيح، أو مهارات الاتصال أو الكفاءة في الإجراءات المكتبية.

يمكن تنظيم تقارير التوصيات أيضاً بواسطة الحلول البديلة المتاحة. كل قسم رئيسي من المقترح قد يصف خياراً بالتفصيل. وعلى سبيل المثال، فإن التقرير الذي يوصي بشراء أسطول من السيارات المعنية، يمكن أن يبدأ سطر عامة على المعايير المستخدمة، مثل السلامة، الراحة، الاعتبارات المالية، والاعتمادية. ومن ثم يمكن وصف كل من موديلات ثلاث أو أربع سيارات الحاري النظر فيها. وفي نهاية الأمر، يمكن عرض المزايا التي برعب الفأريء في مقارنتها في مكان

توقف وفكر

تذكر مفهوم كل من BII و BIF (الأفكار الكبيرة أولاً / ناخير الأفكار الكبيرة بعض الشيء)، والتي قما سبها في الفصل (٦) لتنظيم الرسائل الاعبيدية عند القيام بتنظيم تقرير وفق للمعايير أوالعوامل، هن يحب عليك البدء بالمعيار / لعامل الأكثر أهمية BIF. أم يحب عليك العمل عيه موحراً بعض الشيء، BIL.

واحد. وعلى سبيل المثال، قد يكون من الممكن عرض أسعار البيع على صفحة واحدة من التقرير، ويمكن أن يختم التقرير بتوصية لشراء الأسطول.

العناوين:

وتستفيد جميع تقارير الأعمال (وليس التقارير الرسمية فقط) من استخدام العناوين تحاطب العناوين القارئ بدرجات نسبية لأهميه العناصر التالية. العناوين هي أيضاً إشارات مفيدة لتوجيه القارئ من خلال التقرير، وهي تجعل هيكل التقرير واضحاً. وتوفر العناوين مساحة بيضاء في التقارير، مما يسهم بشكل ملحوظ في استقطاب القارئ بصرياً، كما ذكر في الفصل السابق وتقدم المقرات التالية مبادئ توجيهية لإعداد عناوين التقارير.

عناوين المحتوى:

اكتب العناوين مع أخذ القارئ بعين الاعتبار وببغية أن تكون العناوين واضحة للمحتوى الذي سيتم سرده خلال التقرير، ولكن محصورة نسبياً. وبوجه عام، تكون سبع كلمات (أو أقل) مناسبة لعناوين المستوى الأول، وحتى أقل من سبعة عادةً ما تكون مناسبة لعناوين المستوى الأدنى. على الرغم من أن الكلمات والعبارات المفردة هي عناوين محتوى نموذجية، يمكن أن يكون السؤال أحياناً بمثابة عنوان. يعمل هذا التنظيم بشكل جيد عندما يكون التقرير رداً على استفسار أو طلب اقتراح (RFP) يتضمن أسئلة.

يمكن لكاتب التقرير الاختيار من بين العديد من أنظمة العناوين. يُعد نظام العناوين الموصوف أدناه والموضح في الشكل رقم (٨ - ١٠) ملائماً لمعظم الاحتياجات، ولكن يجب التحلي بالحرص؛ لأنه عندما يتم نقل التقارير إلكترونياً، ربما يتغير موقع العنوان على الصفحة أو على الشاشة. إذا كان الكاتب غير متأكد، ربما يكون من الحكمة بالسبب له أن يترك تحرير جميع العناوين، وأن يقوم فحسب بتغيير حجم الخط وبعض عناصر التصميم الأخرى للإشارة إلى المستوى.

عناوين المستوى الأول:

وتستخدم عناوين المستوى الأول لجميع الأقسام الرئيسية في التقرير، بما في ذلك عناوين لبعض الأجزاء التمهيدية (الموجز التنفيذي، جدول المحتويات)، والمقدمة، والأقسام الرئيسية في التقرير، والأقسام الختامية. للإشارة إلى أهميتها بشكل رئيسي في التقرير، يمكن أن يكون العنوان في وسط الصفحة وبخط عريض وكبير، أو تكون جميع الحروف استهلالية كبيرة عندما تكون مسافة الكتابة في التقارير مزدوجة، فإن المسافة في عناوين المستوى الأول ربما تكون مسافة ثلاثية من النص. ربما يختار الكاتب أي تعبير، ولكن بتعين عليه تطبيق هذا الأمر طوال التقرير.

عناوين المستوى الثاني:

ويشير الجزء من المستوى الثاني إلى الجروشات التابعة لأقسام الرئيسية للتقرير، وغالباً ما تكون هذه العناوين مكررة وجريئة، وفي الأجزاء الكبيرة والصغيرة يبدأ النص بمسافة

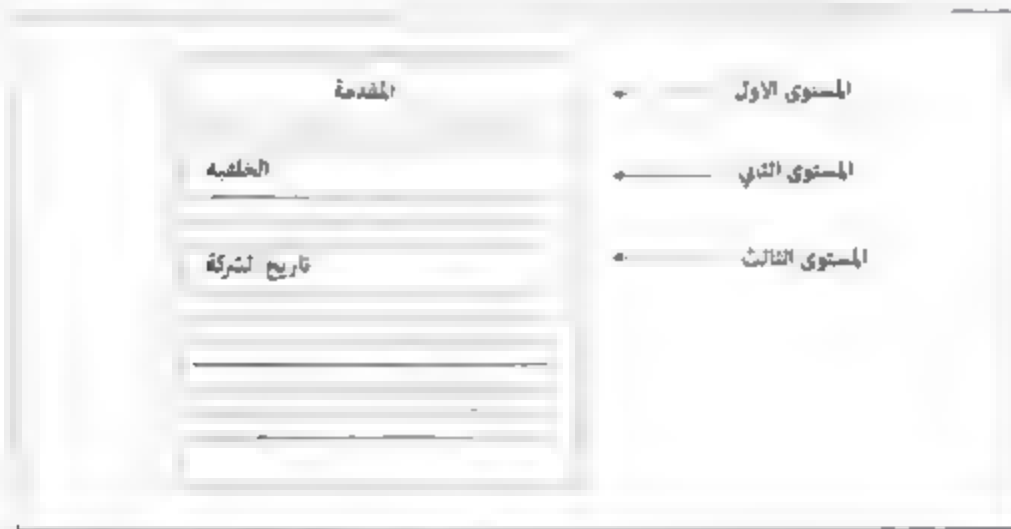
أو مسافتين تحت العنوان. ويقدم تقرير العينة في نهاية هذا الفصل أمثلةً على عناوين المستوى الأول والثاني.

عناوين المستوى الثالث:

وعموماً، فإن عناوين المستوى الثالث تكون مهمة، كلما كان التقرير يحتاج إلى تقسيم. يمكن للكاتب أن يدرج العنوان، ويجرئه، ويستفيد من الحرف الأول من الكلمة الأولى فقط (ما لم تظهر الأسماء الصحيحة في العنوان)، وكثيراً ما ينسج الكاتب العنوان بمسافة ويستمر النص على نفس الخط بعد تخطي مسافتين.

الانتقالات (التنقل):

تُستخدم الأدوات الانتقالية الأخرى إلى جانب العناوين. في الانتقال من قسم رئيسي إلى آخر، يجب على الكاتب تلخيص القسم السابق وعرض الجزء التالي لإظهار التغيير. في الانتقال من قسم فرعي إلى آخر، يجب أن تشير جملة موجزة إلى التحول، وتساعد القارئ على رؤية تدفق الأفكار في التقرير. وهناك قاعدته جيدة لحكم على الانتقالات، وهي معرفة ما إذا كان النص يُقرأ جيداً بدون قراءة العناوين. إذا حصل ذلك، لن يفقد القارئ تركيزه في قراءة نص التقرير.



شكل (٨-١) نموذج لطريقة كتابة عناوين التقرير

بعد أن ناقشنا القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بالصيغة وترتيب النقاط والتنظيم والعناوين والتحويلات، نحرر مستعدون الآن لتناول محتوى بعض أكثر أنواع تقارير الأعمال شيوعاً: تقارير المذكرات وتقارير الخطابات والتقارير الرسمية.

تقارير المذكرات وتقارير الخطابات:

أول أنواع التقارير التي نطرح فيها هي تقارير المذكرات وتقارير الخطابات، والتي تميل إلى جانب التقارير غير الرسمية من مصعوفة رسمي - غير رسمي لتقارير الأعمال في كثير من الأحيان، يتم تسليم التقارير القصيرة إلكترونياً، ربما كمرفقات البريد الإلكتروني، بدلاً من الوثائق الورقية، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية. ينبغي أن تتسع هذه المبادئ التوجيهية.

تقارير المذكرات:

بالإضافة إلى كونها النوع الأقل رسمية من التقارير المستخدمة داخل المنظمة، فإن المذكرات فعالة وتتضمن منهجاً لا يمكن أن يكون غير منطقي؛ فجميعها لديها شكر من أشكال التنظيم، فتوضع بيانات المرسل والمرسل إليه (من - إلى) والموضوع والتاريخ في الجزء العلوي من أجل الفهم السريع للمعرض. إن التعليقات التي أبدت حول سطور الموضوع في الفصل السابق تنطبق هنا أيضاً. في التقارير المرتبة ترتيباً غير مباشر، لا ينبغي أن يلغي حط الاستنتاجات حول الموضوعات المتعلقة بالتقرير.

المقدمة:

وبدأ تقرير المذكرة بمقدمة موجزة تشرح عادةً الغرض من التقرير ومن أذن به على سبيل المثال، "هذا التقرير، الذي أذنت به في ٨ يونيو، يتم تقييمه من خلال ثلاث آلات مسح وبوصي برفع نسخة واحدة". في كثير من الأحيان، الأفضل على الرغم من ذلك، هي التقارير الأقل رسمية. "في الآونة الأخيرة، طلبت مني المطر في رفع نسخة جديدة"

ومن المناسب أن تشير إلى كيفية استحصال الكاتب للمعلومات: "اتصلت بمندوبي مبيعات من ثلاث شركات تصنيع أو "فحصت عروض المبيعات التي قدمتها ثلاث شركات". ومن المناسب أيضاً بيان النطاق (المجال)، أي إلى أي مدى وصل بحث المشكلة، بالرغم من أنه غالباً ما يكون واضحاً.

يشير التقرير المباشر، بعد المقدمة، إلى الحاتمة و/ أو التوصيات التي تم الوصول إليها في التقرير وفي مثال آلات السح، فإن الكاتب الذي يستخدم التقرير المباشر ربما يُبهي الفقرة الأولى باختيار آلات النسخ.

المتن:

وسواء استخدم التقرير الشامل ترتيباً مباشراً أو غير مباشر، فإن متن التقرير يوضح بالتفاصيل النتائج التي أدت بالكاتب إلى الاستنتاجات التي انتهى إليها التقرير من أجل الكفاءة، العناوين غالباً ما تعبر عن محتوى التقرير، فإما أن تكون عناوين التقرير في الوسط أو على اليسار (على اليمين عند الكتابة باللغة العربية). هذه العناوين توجه القارئ من خلال محتويات التقرير نفسه، بحيث يستطيع ببطرة سريعة معرفة ما يوافشه كل قسم.

والقائمة هي أداة تنظيمية أخرى مناسبة للعناية في تقرير المدركة يجب على الكاتب تقديم القائمة، ولكن هذه القائمة المقدمة غالباً ما تكون أكثر من جملة تساعد القوائم على الحد من النثر، وتبسيطها يمكن أن يحسّر فهم وحفظ القارئ لمحتويات التقرير. ولزيادة فهم القارئ إلى أقصى حد، يسعى إنشاء القوائم في شكل نحوي متوار. على سبيل المثال، في التقرير عن آلات النسخ، قد يقول الكاتب ما يلي:

سعى تقييمي لكر المسخ التقريرية إلى تحديد أربعة أشياء عن كز وحدة.

• استخدام الطاقة.

• تكلفة التشغيل.

• سرعة التشغيل.

• مدى تكرار الإصلاحات.

يتعين أن يحرص الكتاب على عدم تحول المدركة إلى مجرد لائحة بالقوائم. ينبغي أن يكون التقرير فعالاً دون أن يكون مختصراً أو مجموعة من العبارات.

ربما يحتار المدير أيضاً، في تقرير المدركة، استخدام وسائل بصرية (تمت مناقشتها أدناه في هذا الفصل) لمساعدة القارئ على تحديد الأفكار الأساسية والمواد الداعمة

الخاتمة:

تحتاج نهاية التقرير إلى التخطيط. وإذا استخدم التقرير ترتيباً غير مباشر، فإن الفقرة الأخيرة ستقدم الاستنتاجات والتوصيات التي يتم التوصل إليها. من ناحية أخرى، استخدام الترتيب المباشر في التقرير ينتهي بسهولة نحو المقطة الأخيرة، قد يرغب الكاتب بتقديم الفقرة مع بعض الأدوات الانتقالية التي تشير إلى اقتراب نهاية التقرير. "وأخيراً قمت بتقييم سهولة تشغيل الطابعات، ووحدت عادة هذا الانتقال كافٍ للإشارة إلى النهاية".

في مثال تقرير المذكرة أدناه، ينبغي ملاحظة استخدام الإستراتيجية المباشرة لتنظيم الأفكار. ينبغي أيضاً ملاحظة استخدام عناصر التصميم، مثل: التعداد النقطي ورؤوس العناوين؛ لكي يجعل الرسالة سهلة القراءة.

مذكرة:

إلى: سانحاي كوبتا، مشرف المصنع

من: ماكس هولدر، المدير

التاريخ: ٢٠ يونيو ٢٠١٥م

الموضوع: التوصية بتركيب محففات أيدي من نوع حيث أير.

كما طلبتم، فإن هذه المذكرة تعرض نتائج البحث الذي قمت به، بخصوص فعالية التكلفة لتركيب محففات أيدى، بالمقارنة مع حاملات المشيمة الورقية في حمامات الشركة أوصي بشراء محففات الأيدي من نوع أير حيث.

المزايا:

سوف يكسب ويلسون للتصنيع ثلاث فوائد من تركيب محففات الأيدي:

١. سوف يوفر مبلغ ٣,٠٨٤ دولاراً في السنة، إلى جانب التكلفة غير الملموسة.

٢. سوف تكون دورات المياه في وضع صحي أفضل.

٣. سوف تزيد سلامة العاملين لدينا طالما قلّت حالات الانزلاق على البلاط الملل.

التحليل:

خلال مدة الثلاث سنوات المصروفة، كانت تكلفة المناشف الورقية ٣,١٦٨ دولاراً أمريكياً، والتكاليف غير الملموسة كانت ٥٠ بالمائة من تكلفة الثلاث سنوات، أي ١,٥٨٤ دولاراً أمريكياً (انظر الجدول ١). وتأتي التكاليف غير الملموسة من إصدار أوامر الشراء وتحرير ورق مشفى إضافي، استئجار ساكنين لإصلاح الأبواب المسدودة، والتخلص من ورق المشفى. وإجمالاً، أنفقت ويلسون الصناعية ٤,٧٥٢ دولاراً أمريكياً لدعم استخدام المناشف الورقية وبإجراء المقدرة، فإن تركيب مجففات الأيدي سوف يكلف ١,٦٦٨ دولاراً أمريكياً فقط خلال ثلاث سنوات (انظر الجدول ٢)، مما يوفر مبلغاً للشركة قدر ب ٣,٠٨٤ دولاراً أمريكياً التخص من ورق المناشف سوف تكون له منافع تتجاوز توفير التكاليف. ومثلاً، فإن استخدام مجففات الأيدي سوف يعمل على أن تكون البيئة صحية أكثر، كما أن الحمامات والمباني سوف تكون من المحتمل أن يحدث بها طمخ، مما يقلل الحاجة إلى الإصلاح، مما يجعل مكان العمل أكثر راحة.

الجدول (١) تكلفة المناشف الورقية

٢٠٠	عدد الموطمين
٢,٥	متوسط المناشف
٤	الزيارات اليومية
٠,٠٠٢	تكلفة كل منشفة
٢٢	عدد الأيام في الشهر
٨٨ دولاراً	التكلفة الشهرية
٣,١٦٨ دولاراً	التكلفة لمدة ثلاث سنوات
١,٥٨٤ دولاراً	التكلفة غير المحسوسة
٤,٧٥٢ دولاراً	إجمالي التكلفة

الجدول (٢) تكلفة مجففات الأيدي نوع Jetair

١٤٤٠ دولاراً	ثلاث وحدات من Jetair بتكلفة ١٢٠ دولاراً × ٤ دورات مياه
٨٤ دولاراً	تكلفة التركيب.
١٤٤ دولاراً	تكلفة الكهرباء لثلاث سنوات.
١٦٦٨ دولاراً	إجمالي تكلفة Jetair.

هناك فائدة أخرى، ألا وهي تقليل مخاطر الأمان، يمكن أن يؤدي الأرضيات الرقّة والمسلّة من قس الأحواض والحمامات المسدودة إلى إصابه الموظفين سيتم التحص من هذ الحظر عندما يتوقف استخدام المناشف الورقية.

الإجراء المطلوب:

يحب التعاقد مع شركة Haworth, Inc. لتركيب ثلاث وحدات لمجففات الأيدي في كل دورة من دورات المياه يمكن تركيب الآلات في يوم واحد وقت ما بعد الظهيرة، بحيث لن يؤثر على سير أعمالنا.

تقارير الخطابات:

وتقارير الخطابات مشابهة لتقارير المذكرات، ولكن هناك ثلاثة اختلافات أساسية: الشكل والنبرة والجمهور الاختلافات في الشكل هي اختلافات أساسية وضرورية (على سبيل المثال، العنوان الداخلي) والعرف (التحية والمدح في الخاتمة). العنوان الداخلي ضروري: لأن التقرير سيتم إرساله إلى شخص خارج المنظمة (على عكس المذكرة التي يتم تسليمها داخل المنظمة). وهناك فرق أكثر دقة بين الاثنين هو اللهجة. وما أن التقرير الخطابي يذهب إلى قارئ خارج المنظمة، فهو أداة لإظهار حسن البية، وحسن النية يعني زيادة الأعمال. وبالتالي، يؤكد التقرير الخطابي فوائد القارئ أكثر من المذكرة، ومن المرحح أن يُعلق مع بيان حسن البية الذي يعد بالتعاون المستمر.

التنظيم:

قد يستخدم تقرير الرسالة نظاماً مباشراً أو غير مباشر، على الرغم من أن معظمهم يفضلون النظام غير المباشر؛ لأن رد فعل القارئ قد يكون من الصعب قياسه عن بُعد. وعندما تكون النتائج إيجابية دون أدنى شك، فإن الترتيب المباشر هو الأكثر صواباً. في هذه الحالات، يمكن لأسلوب الخطاب أن يوجه القارئ لطبيعة المشكلة والحل الذي يقترحه الخطاب.

المقدمة:

ومثل تقرير المدكرة، يحتاج تقرير الخطاب إلى مقدمة موجزة. المقدمة تعرف القارئ العرض. وكثيراً ما يمكن أن يظهر العرض والتوصية (أو الإشارة إلى الطلب المقدم) في جملة واحدة. على سبيل المثال، 'كما طلبتم في رسالتكم الأسبوع الماضي، وهنا تقرير عن تحارنا مع خدمة الصيانة Ace'. ويمكن إدراج نطاق التقرير والمنهجية المستخدمة لتطوير التفاصيل، إذا كان ذلك ملائماً، على الرغم من أن تلك النقطة قد تكون واضحة من المناقشة.

المتن:

ولا يتضمن تقرير الخطاب أي طول محدد ومن الشائع أن يصر هذا التقرير من ثماني صفحات إلى عشر صفحات.

عناوين مناسبة في تقرير إلكتروني، وخاصة التقرير الطويل؛ لأنها توجه القارئ بسرعة إلى أي أقسام قد تكون ذات أهمية خاصة. وبما أن المدراء يكتبون بعض التقارير الخطية رداً على سلسلة من الأسئلة المقدمة من القارئ، فإن العناوين يمكن أن تعكس تلك الأسئلة كما هو الحال مع المذكرات، القوائم والنقاط هي مناسبة لذلك النوع من التقارير.

الخاتمة:

وإذا كانت النتائج والتوصيات مدرجة في نهاية التقرير، فإنها تسبق الفقرة القصيرة الأخيرة والفقرة الأخيرة من التقرير هي بيان حسن الية. القراء يقدرّون مشاركة الكاتب

الشخصية، والكتب تستغل فرصة لإنهاء التقرير على نحو إيجابي، واحتمال إجراء المعاملات التجارية في المستقبل.

في مثال خطاب التقرير أدناه، لاحظ استخدام الإستراتيجية المباشرة لتنظيم الأفكار. كذلك، لاحظ استخدام عناصر التصميم مثل الرموز والعاوين لجعل الرسالة سهلة القراءة.

مدرسة لامار الثانوية الموحدة.

٤٦٠٤ جادة مستأنف روزنبرج، تكساس ٧٧٤٧١

الهاتف الرئيسي: ٣٠٠٠ - ٢٢٣ (٨٣٢).

الفاكس الرئيسي: ٣٠٠١ - ٢٢٣ (٨٣٢).

٣ نوفمبر ٢٠١٥.

السيد/ الفونسو غارسيا.

٢٠٧ طريق باين ريدج.

روزنبرج، تكساس ٧٧٤٧١

عزيزي السيد/ غارسيا:

إنها فرصة عظيمة لكتابة تقرير عن تقدم حسم في مدة الحر هذا العام. أعلم بأن نجاح حسم في الحر يعبر من الأهمية مكان بالسبب لكم ولحسم. وبشير الدليل على أن أنظمة الدعم في الممرل والفصل، يجب أن تعمل معاً لتسهيل تعلم الطلاب. الجدول التالي يلخص علامات حسم في الأسئلة الأسبوعية امتحانات الوحدة، والواجب الممرلي.

الشهر	الأسئلة (٢٠ نقطة)	الامتحانات (١٠٠ نقطة)	الواجب المنزلي (١٠ نقاط)
سبتمبر	٢٠	١٠٠	١٠
	١٨	٩٠	١٠
	١٥		١٠
أكتوبر	٢٠	٩٥	١٠
	١٧	١٠٠	١٠
	١٩	٩٠	١٠
	٢٠		١٠

وكما ترى، فإن حيمر قد فافت التوقعات في جميع البطاقات.

وأخيراً، أود أن أقدم الدعوة لحضور اليوم المفتوح السنوي في الأربعاء، ١٥ نوفمبر ٢٠١٥م، بحيث يمكننا الالتقاء ومناقشة بقية الفصل الدراسي. وفيما يلي التفاصيل.

التاريخ: الأربعاء، ١٥ نوفمبر ٢٠١٥م.

الوقت: ٨:٣٠م - ٦:٣٠م (ذهاب وعودة).

المكان: كافيتريا لامار سي. اتش. اس وقاعات الدراسة.

يمكن الحصول على معلومات إضافية عن المناسبة على موقع المدرسة الإلكتروني lchsisd.edu

إسبي متحمس لمشاركتكم في هذا الفصل الدراسي لمساعدته حيمر على تعلم البحر والجحاح أرحو الاتصال بي في اب وقت نرغب فيه مناقشة عملها. في الأساس اعتمد على البريد الإلكتروني، لكن يمكنك مهاتفني إذا كنت بفصل ذلك. ساعات الاجتماعات خلال أيام الاثنين، الأربعاء والجمعة بين ٣.٣٠ و ٤.٣٠ مساءً، أو بناءً على موعد رقم هاتفي هو ٣١٠٠ ٢٢٣ (٨٣٢)، والبريد الإلكتروني mriggins@lchsisd.edu

المخلص، مارك ريجيز

معلم الجبر والرياضيات.

النوع الأخير من التقارير الذي سيتم دراسته هما هو التقرير الرسمي، على الرغم من أننا سوف نستعرض جميع عناصر التقارير الطويلة والرسمية، فلن تظهر جميع العناصر في كل التقارير. تذكر أنه كلما كان التقرير أطول، فإنه يميل إلى أن يقع في فخ الرسمية.

عناصر التقرير الرسمي:

ربما لا تكتب تقارير رسمية طويلة، ولكنك ترغب بالتأكيد أن تكتب تقريرك بشكل صحيح يتم تقديم التقارير الرسمية على شكل وثائق ورفبة أكثر من تقديمها بشكل إلكتروني، سواء أرسلت إلى جهات داخلية أو خارجية في الأجزاء التالية سنناقش أولاً واجهة التقرير أو مقدمته، ثم نراجع أجزاء التقرير الصحيح، ونصف أخيراً حائمة التقرير (انظر الجدول ٢٨)

واجهة التقرير:

هذه الأجزاء تأتي قبل التقرير نفسه، وبناءً على ذلك، فتلک الأجزاء تميل إلى أن تكون مرتبطة مباشرة بطول التقرير ومدى رسميته. كلما كان التقرير أطول وأكثر رسمية كلما كان أكثر رسمية. كلما كانت واجهة التقرير أكبر يظهر كل عنصر في صفحة مفصلة.

الجدول (٢-٨) عناصر التقرير الرسمية

مقدمة (واجهة) التقرير	التقرير المناسب	خاتمة التقرير
صفحة العنوان	المقدمة	المراجع
وثيقة الإرسال	المتن	الفهرس
جدول المحتويات	الموجز	الملاحق
قائمة الرسوم التوضيحية	الاستنتاجات	
موجز تنفيذي	التوصيات	

صفحة العنوان:

صفحة العنوان هي الصفحة الأولى لمعظم التقارير الرسمية. وعموماً، يتكون ذلك العنصر من أربعة أجزاء رئيسية: العنوان، والتعريف الكامل للقارئ والكاتب والتاريخ. وعند تأليف عنوان التقرير، يجب على الكاتب أن يسعى جاهداً لجعله وصفاً موجزاً، ولكن بشكل كامل لعرض التقرير وموضوعه. وبسبب ذلك، تكون عناوين تقارير الأعمال أطول من عناوين الأدبيات الأخرى.

يتضمن التعريف الكامل لكل من القارئ والكاتب اسم الشخص، والوظيفة والمدينة والولاية، وإذا كانت هناك حاجة لذلك، الدولة. عادةً ما يسبق قوالب المعلومات التعريفية تعبيرات، مثل "مقدم إلى" أو "تم إعداده لأجل" و "تم إعداده من قبل". إذا كانت المنظمة و/أو الموقع هما دانهما بالنسبة للقارئ والكاتب (التقارير الداخلية)، ربما يتم حذفهما. ينبغي أن تكون المسافات بين قوالب المعلومات هذه متساوية أسفل الصفحة، وأن تكون بشكل حابي. انظر عينة التقرير في نهاية هذا الفصل لأجل نموذج لصفحة العنوان

مستند الإرسال:

إن مذكرة أو خطاب الإرسال هي السد الثاني الذي يوجد في معظم التقرير الرسمية (مع أن بعض الكتاب يقومون في الواقع بإرفاقه بغلاف التقرير). التقارير الداخلية هي مذكرة إرسال، وتحصل التقارير الخارجية على خطاب إرسال. وبشكل عام، فهي تحل محل الحديث الذي قد يكون للكاتب مع القاريء إذا ما تم تسليم التقرير باليد.

تخدم الفقرة الأولى ثلاثة أغراض: أولاً، فهي تعلن عن عبارات التقرير المصاحب، مثل: "هذا التقرير...". وهي تبنى باحتصار طبيعة التقرير وتذكر تفاصيل التمهيد. يرحى ملاحظة أن جميع الأعراس يمكن إحارها في حملة واحدة، كما في: "هذا هو التقرير عن أخبارات تقليل التكاليف الذي طلبته في مذكرتك بتاريخ ١٠ يوليو".

قد يختلف محتوى هيكل الإرسال مع الملابسات. وعموماً، يُنظر إليه على أنه فرصة لتحفيز القاريء وتفسير واستخدام التقرير. كذلك يمكن أن يرغب الكاتب في التعبير عن شكره للأشخاص الذين ساعدوه في القيام بالبحث وإعداد التقرير. ولجعل الإرسال قصيراً، لا تقم بتلخيص التقرير هنا؛ فهذه المهمة يخدمها الملخص التنفيذي.

وعلى نحو مماثل، يحتتم الإرسال بالدعوة للعمل ("بعد قراءة التقرير، يرحى الاتصال بي") مع إيماءة حسرة البية؛ فهي شكر المتلقي على المهمة والتطلع لاستمرار الخدمة. بالنسبة للبعض، إن فكرة إرجاء الشكر لشخص ما لتكليفه بعمل قد تبدو عريية، ويحب على بعض المتشككين التذكر أن مهام كناية التقارير، توفر فرصاً لإظهار القدرات التحليلية ومهارات الاتصال، وهي القدرات والمهارات التي يمكن النظر إليها بكل اهتمام وعناية وتقييمها عندما تبرز فرص ترقية.

قائمة المحتويات:

ويتبع جدول المحتويات وثيقة الإحالة ولدى برنامج معالجة النصوص المعاصرة ميزة تسمح بإنشاء تنقالي لجدول المحتويات، بعد ترتيب العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية في النص. القيمة الحقيقية لجدول المحتويات هو أنه يعرض جميع أقسام التقرير في لمحة، ويوضح للقارئ رقم الصفحة من الأجزاء ذات الأهمية الخاصة.

إذا كان يجب عليك كتابة قائمة المحتويات يدوياً، تأكد من أن الإدخالات تستخدم ذات الكلمات المطابقة داخل النص. أيضاً، من أجل ربط كل إدخال برقم الصفحة له، استخدم نقاط التوجيه (التي يتم عملها من خلال تعديل الفواصل والمسافات في السطر ينبغي أن تكون متراصة لجميع الإدخالات). يتعين أن تكون أرقام الصفحات متراصة أيضاً.

قائمة الرسوم التوضيحية:

قائمة الجداول والأرقام هي ميزة اختيارية مناسبة لتقرير مع حمسة أو أكثر من الوسائل البصرية، مثل تقرير تقني إذا لزم الأمر، وإذا كان هناك غرفة، تبدأ القائمة عدة مسافات تحت نهاية جدول المحتويات، وهو بعنوان "قائمة الرسوم التوضيحية" ويتم إعداد جدول لمحتويات، ويقوم معظم كتاب التقرير بتقسيم القائمة إلى جداول وأرقام. يتبع الجدول أو الرقم عنوانه، ويتم فصله عن رقم صفحته من خلال نقاط رئيسية.

ملخص تنفيذي:

والعنصر التمهيدي التالي الموجود في التقارير الرسمية هو الملخص التنفيذي. ويسمى أيضاً: مثالاً أو ملخصاً أو موجزاً، حيث يقدم استعراضاً سريعاً للتقرير^(١). غالباً ما يكون المدراء مهتمين فقط بالنقاط البارزة في التقرير، وسيستخدمون الملخص التنفيذي كبديل للتقرير. يمكن التحدي في تقليص التقرير وصولاً إلى نقاطه الرئيسية وتحليلاته واستنتاجاته، ولكل جزء النقاط الرئيسية الخاصة به مع المحافظة على أن يكون

توقف وفكر
١. ما الذي يجعل الملخص التنفيذي صعب التاليف؟
٢. عندما تكتب ملخصاً تنفيذياً، إلى أي مدى يتوجب عليك تطويع الاستراتيجيات التي تعلمتها في فصل (٦) عن الكتابة بدقة؟

عُشر طول التقرير. الطريقة الأسهل لإنجاز هذه المهمة هي كتابة كامل التقرير أولاً، ثم استعراض التقرير وإبرار العبارات الأساسية والتعميمات والحملة الافتتاحية. وبشكل تقليدي، تظهر هذه الحملة في بداية كل قسم وكل فقرة، ثم بعد ذلك قم بتحويل العبارات الأساسية إلى ملف أو صفحة جديدة، بنفس الترتيب الذي تظهر به في التقرير بعد التهذيب،

تنتقل قائمة أبرز النقاط في التقرير إلى الملخص التنفيذي. انظر عينة التقرير في نهاية هذا الفصل لأجل نموذج من الملخص التنفيذي.

التقرير السليم:

يبدأ التقرير السليم بمقدمة، ويعرض كل الاستنتاجات و / أو التوصيات. وفيما يلي الفقرات المختلفة من التقرير:

مقدمة: عناصر مطلوبة:

وتتضمن الصفحة الأولى من متن التقرير الرسمي المقدمة التي ينبغي تحديدها على هذا النحو مع عنوان من المستوى الأول. وتتضمن المقدمة عدداً من العناصر، بعضها مطلوب وبعضها اختياري. لا توجد قاعدة تحدد الترتيب الذي يمكن إدراج العناصر به، على الرغم من أن الترتيب الذي يتم مناقشته في الفقرات التالية مناسب لمعظم الظروف.

ويجب أن تتضمن كل مقدمة العرض من التقرير. ونصحة عامة، يشير بيان العرض إلى المشكلة التي يتناولها التقرير^{١١}. يمكنك أن تذكر العرض ببساطة "الغرض من هذا التقرير هو ..." أو "يوصي هذا التقرير بإجراء جديد لـ ...".

هناك عنصر آخر ضروري لمعظم التقارير هو الإذن (التفويض)، ويمكن عدة أن يذكر ببساطة، كما في "هذا التقرير، الذي طلبته في ١٠ ديسمبر، هو ..." أو "هذا التقرير، الذي أذن Mr. Bruce Ferrin في ٥ مارس، ويظهر لماذا ..."، "ويعتبر التفويض أو الإذن قيماً لأنه يحدد على من تكون المسؤولية، ويوضح الوقت والموارد المتاحة لإعداد التقرير" الوقت الوحيد الذي لا حاجة إليه هو عندما قام الكاتب بصياغة التقرير.

يتعين إرفاق بيان المنهجية في مقدمات التقرير. يريد القارئ معرفة كيف وجد الكاتب البيانات؛ لأن معرفة هذا يمكن أن يشير إلى درجة الثقة التي يحوزها المحتوى. إذا كانت المادة نُشرت في السابق، فإنها تُسمى بحثاً ثانوياً. ولكن إذا كانت البيانات نتيجة لبحث أساسي، ينبغي أن يصف الكاتب الأسلوب المستخدم (مسحاً، مقابلات، ملاحظات) بتفصيل كافٍ، يسمح للقارئ بالحكم على جودة البحث.

آخر عنصر ضروري، وتقريباً يكون دوماً آخر عنصر في المقدمة، هو خطة التطوير، حيث يخبر الكاتب القارئ طريقة تنظيم متن التقرير. يشير هذا العنصر القيم من المقدمة إلى تحول كبير، ويحدد ترتيب أفكار التقرير بشكل حازم في عقل القارئ. يتم ببساطة متناهية كتابة خطة التطوير: "هذا التقرير أولاً... ثم... وفي النهاية...". يتعين على التقرير بعد ذلك أن يتبع الترتيب الدقيق المحدد في خطة التطوير.

مقدمة: عناصر اختيارية:

كذلك يمكن أن تتضمن المقدمة عناصر أخرى، اعتماداً على احتياجات كل من الكاتب والقارئ. وعلى سبيل المثال، يقوم ببيان القيود وتفاصيل العوامل الخارجية التي ربما تكون قد حدثت من نطاق الاستكشاف، فيما يخص وضع وتطوير التقرير. والقيود الأكثر شيوعاً هو القيد المالي، حيث إن كتاب التقارير يعملون في معظم الأحيان وفقاً لميزانيات محدودة تجمع السهر المكثف، أو جمع عيانات مفصلة من السكان، وهذا قيد آخر شائع. كما أن المواعيد المقررة تعمل في الغالب على الحد من العمق الذي يمكنك بلوغه في مشكلة ما.

عنصر آخر اختياري هو النطاق. في القيام بأعداد بيان النطاق، يمكن للكاتب التساؤل عما يمكن للقارئ توقعه على نحو معقول في مثل هذا التقرير، وإذا ما وجد أي عدم انساق ما بين هذه التوقعات والتقرير، يمكن للكاتب أن يحدد باختصار تلك النواحي التي تتم تغطيتها. وعلى سبيل المثال، في بيان النطاق الخاص بتقرير يوصي بخطة جديدة للموقع، يمكن للكاتب ملاحظة أن التقرير يعطي فقط المواقع التي عليها تركيز أعلى، وأن التفاصيل المعمارية والهندسية متاحة في كل مكان.

كما أن التعريفات تعتبر عنصراً آخر في بعض المقدمات. إذا ما تم استخدام العديد من المصطلحات الرئيسية خلال التقرير وهي ليست مألوفة للقارئ، فيجب تعريفها في المقدمة من جانب آخر، إذا ما تم فقط القليل من الكلمات غير المألوفة، فيجب تعريفها في أول ظهور لها في النص. إذا كان هالك العديد من المصطلحات بحاجة إلى تعريف، فيجب استخدام معجم في هذه الحالة.

في بعض الأحيان، تستدعي الظروف وجود بيان مختصر عن خلفية مشكلة التقرير يقوم بعض الكتاب بتفصيل الخلفية في المقدمة، بينما يصعها البعض الآخر في التقرير بيان

الحلقة القصير يلائم على نحو أفضل ليكون جزءاً من المقدمة، بدلاً من أن يكون قسمًا رئيسياً من المتن.

المتن:

ويتبع متن التقرير مقدمة التقرير، بما أن معظم المقترحات يتم إعدادها باستخدام ترتيب غير مباشر، ونظهر الاستنتاجات والتوصيات في نهاية التقرير (ولكن قبل أي ملاحق) إذا كان التقرير إعلامياً أو غير حسابي، تتم كتابته باستخدام ترتيب مباشر، وتظهر تلك الاستنتاجات والتوصيات مباشرة بعد المقدمة.

وعادةً ما يتم تحديد المعلومات الموحدة في محتوى التقرير الرسمي باستخدام نوع من الإشارة خلال العنوان، إما أن يتم وصفه في هذا الفصل أو بعضه تذكر أن عنواناً واحداً لا يكفي عادة للانتقال بين أجزاء التقرير. إذا لزم الأمر، كرر المعلومات في العنوان كجزء من الانتقال إلى هذه الجزئية.

ويسبغ تنظيم مضمون التقرير بوصوح، باستخدام واحد أو أكثر من أسس التنظيم التي بوقشت في وقت سابق، وينبغي أيضاً أن تكون متسقة مع التقرير، مما يسمح لقارئ أن يتحرك سلسلة من جزء إلى آخر، وستربط التحولات المناسبة بين الأجزاء الرئيسية والثانوية من التقرير، وينبغي أن تستخدم هيئة التقرير الدرجة الصحيحة من الموضوعية. وبشكل عام، التقارير المقنعة، مثل من المقترحات المقدمة إلى العملاء المحتملين، ليست ذات أهداف واضحة مثل التقارير الإعلامية والتحليلية. ومع ذلك، في جميع التقارير، يحتاج كتاب التقرير إلى التمييز بين الحقائق والاستدلالات، وبتعين الافتراضات والاستدلالات بعبارة مثل "على افتراض أن" و "تشير الأرقام إلى ذلك". ومن شأن الافتراض أو الاستدلال على أنه شيء حقيقي، أن يُعرض مصداقية التقرير بأكمله للخطر.

وينبغي أن يستخدم متن التقرير المطور الرمي الصحيح، حيث يجب أن يتناسب الوقت مع صيغة الفعل المستخدم في عرض النتائج التي توصل إليها التقرير، وكذلك في الإشارة إلى أجزاء أخرى من التقرير. تصبح صيغة الفعل الحاضر مناسبة عندما تكون البيانات الحالية، كما هو الحال في دراسة مسحية حالية. يمكن عرض النتائج كما يلي: '٦٨٪ بالتمام من

موظفينا يعتقدون بأن الحوافر والمزايا التي يحصلون عليها ملائمة. وباستخدام هذا المنطوق، يستخدم الكاتب أيضاً التتابع الحالي للإشارة المرجعية إلى إجراء أخرى من التقرير: "الحدول (٢) في القسم السابق (أو التالي) يعرض الردود على الأسئلة ٤ و ٥ و ٦ من الاستبيان .

عندما لا تكون البيانات حالية، كما في حال دراسات الإحالة البحثية الثانوية التي أُحرِيت منذ سنوات عديدة، فإن استخدام الفعل الماضي يعد ملائماً. على سبيل المثال، في دراسة جيفورد Gifford، أشار ٥١٪ من العينة إلى عدم رضاهم عن المزايا . من أجل الاتساق، يستخدم الكاتب الفعل الماضي للإشارة إلى الأجزاء السابقة من التقرير، والفعل المستقبلي للإشارة إلى أجزاء التقرير التي ستأتي.

ملخص، استنتاجات، و/ أو توصيات:

والعناصر النهائية في معظم التقارير الرسمية هي الاستنتاجات الموحدة و/ أو التوصيات. ينتهي تقرير الإعلامي مع مجرد بعض النقاط الرئيسية في هيئة التقرير، وقد ينتهي التقرير التحليلي باستنتاج أو باستنتاجات وتوصيات، وينتهي الاقتراح بحرف توصيات منفصل

ولا يقوم قسم الخلاصة بأكثر من كتابة قائمة بنتائج تحليل الكتب، لو كان البحث في المواقع البديلة عن استنتاجات جديدة، وقال إنه قد استنتج أن الموقع A هو الأقل كلفة والأكثر الوصول إليها، في حين أن الموقع B هو الأكبر، الأقرب، والأكثر أماناً لاحتياجات الشركة.

وتعتبر التوصيات خطوة إضافية فيما بعد. ولإعداد التوصيات، يتعين على الكاتب اتخاذ قرار بشأن المشكلة. وفي بعض الأحيان، قد يرغب الشخص الذي يأذن لتقرير باستنتاجات وليس توصيات، أي أنها قد ترغب في معرفة نتائج التحقيق، ولكن على المقيض قد ترغب في حجز اتخاذ القرار لنفسها.

وينبغي ألا تتضمن الخلاصة أية مواد جديدة، كما يجب أن تدعم متى التقرير جميع الاستنتاجات. وبطبيعة الحال، فإن التوصيات ستكون مادة جديدة، ولكن ينبغي أن تشأ من الاستنتاجات. وينبغي ألا تشير الأدلة في اتجاه واحد، في حين تشير الاستنتاجات إلى اتجاهات أخرى.

ويتضمن التقرير الرسمي بالترتيب المباشر الاستنتاجات والتوصيات الواردة في بداية التقرير المخصص هو نهاية مناسبة لهذا النوع من التقرير، أو يمكن للمرء أن يبدأ القسم الأخير مع نوع من البيان الذي يوضح أن هذا هو الجزء الأخير من التقرير.

المادة الخلفية:

المادة الخلفية اختيارية. معظم التقارير الرسمية كاملة بدون وجود مرفقات بنهاية هذه التقارير. على الرغم من ذلك، ففي ظروف معينة، ربما يختار الكاتب إضافة جزء أو أكثر من الأجزاء الموصوفة أدناه.

قائمة المراجع:

إذا ما استخدم بحث ثانوي لإنشاء التقرير، وإذا كان القراء الذين لديهم الرغبة يريدون في تتبع المعلومات إلى مصادرها الأصلية، ففي هذه الحالة ربما يستدعي الأمر وجود قائمة مراجع. في بعض الأحيان ما يسمى بـ "الأعمال المتكررة"، تقوم أقسام المراجع بإيراد ذلك فقط. علاوة على ذلك، يمكن للكاتب أن يصنف قائمة فهرس مراجع لمصادر ذات علاقة، مما قد يحددها القارئ مفيدة. إن الفرق بين قائمة المراجع والفهارس هو أن قائمة الفهارس تعريف جميع المصادر الثانوية التي نظرت فيها الكاتبة عند قيامها بكتابة التقرير، بينما يحد أن قائمة المراجع هي تلك التي تشير إليها الكاتبة على وجه التحديد في التقرير. وبالتالي، فإن قائمة المراجع لتقرير بحث يمكن أن تكون أقصر من أو بنفس طول قائمة الفهارس، لكن ليست أطول من قائمة الفهارس.

كما يجب مراعاة الصيغة الشائعة لقائمة المراجع لكلا القائمتين - أسلوب الجمعية الأمريكية لعدم النفس (APA) هو الأبسط والأكثر شيوعاً لتقارير بحوث الأعمال، لكن يمكن أيضاً استخدام أسلوب جمعية اللغات الحديثة (MLA) وكذلك أسلوب شيكاغو Chicago. دليل التنسيق للاقتباسات متاح إلكترونياً، وهناك مجموعة من أدوات برمجيات مدير المراجع مثل روتيرو Zotero، تمنح المقدرة على تحرير وتصدير حقول المؤلف والعنوان والبشر، مما يجعل من السهل تنسيق قوائم المراجع والاقتباسات. أساس تحديد مقدار المعلومات التي يتم إرفاقها في الاقتباس، هو أن المصدر ينبغي أن يكون قابلاً للاستعادة.

الملاحق:

يحب إضافة مواد تكميلية إلى التقارير الرسمية كملاحق. ومن أمثلة هذه المواد: جداول البيانات المالية، الرسومات البيانية، عينات العمل، الصور، نسخ المقابلات، نتائج البحوث والنمذج، وباختصار، إذا ما شعر الكاتب أن القارئ قد يرغب بالنظر إلى مزيد من المعلومات، لكن هذه المعلومات لا تتلاءم مع التقرير كما ينبغي، لأنها طويلة جداً أو تفصيلية أو ما من شأنها تعطيل الاستمرارية، حينها يمكن للكاتب تقديم هذه المعلومات في الملاحق.

وتكون ملاحق الملاحق المتعارف عليها كالتالي كل جدول، رسم بياني، أو نوع آخر من المعلومات، يجب أن يظهر كملحق منفصل؛ مرفق ومسمى، وعلى صفحة منفصلة. إن ترقيم الصفحات لتقرير السليم يجب أن يستمر عبر كل الملاحق إذا كان التقرير يحتوي على جدول محتويات، فيجب إدراج الملاحق به.

توفر عينة التقرير التي في نهاية الفصل نموذجاً للأجزاء التي تمت مناقشتها إلى الآن. يقوم القسم الأخير من هذا الفصل باستعراض الأنواع الشائعة من الوسائل البصرية، التي توجد في تقارير الأعمال والإرشادات الخاصة بالاستخدام الأكثر فاعلية

الوسائل البصرية:

تعتبر الوسائل البصرية وسائل عامة فعالة جداً لتوضيح التوجهات والعلاقات، التي لا يكمن فهمها بسهولة في الصيغة الشفاهية. إن العالوية العظمى من البحث الذي تم على الوسائل البصرية يُظهر أن الجداول والرسومات البيانية يمكن أن تُعزز فهم المادة^{١٣}.

يمكن أن تظهر الوسائل البصرية في تقرير من أي طول أو مستوى من الشكلية، لكن من المرجح أن تستخدم في معظم الأحيان في التقارير الرسمية، كما يمكن دمجها في التقرير الصحيح أو إرفاقها كأمر متأخر. تتخذ الوسائل البصرية عدة أشكال بما في ذلك: الجداول والرسومات البيانية الخطية، الرسومات البيانية الشريطية، الرسومات البيانية الدائرية والرسومات البيانية، والتصويرية. الاختيار الذي يقوم به كاتب التقرير يعتمد على طبيعة المادة الحاري مناقشتها وعلى الجمهور.

ويمكن شرح تكيف الجمهور على أفضل نحو من خلال وضع البصريات على استمرارية تتراوح من المثيرة إلى الإعلامية وبشكل عام، يفضل الجمهور الأقل تطوراً، وأولئك الذين لم يألفوا الأعمال التجارية سوف يفضلون الوسائل المصرية الدراماتيكية وبالتالي، ربما تكون الصور ذات فعالية في تقرير سنوي يعقد مقارنة أرقام الإنتاج لشركة للسنوات الثلاث الماضية، وربما تستخدم شركة رجاء رسومات صغيرة لقوارير لتمثيل ملايين الوحدات تم إنتاجها. وفي الوقت الذي تقدم فيه الوسيلة المصرية فكرة واضحة عن أي ارتفاع هام أو تدي في الإنتاج، إلا أنه ربما لا يكون دقيقاً في إبراز التغيرات الأصغر. إن كسور القوارير المطلوبة ليمثل كسور ملايين، يكون من الصعوبة تفسيرها بكل دقة إن الكميات الصحيحة أو النسب يمكن إضافتها إلى الحجب لزيادة التأثير الإعلامي.

من ناحية أخرى، ربما يستخدم تقرير رسمي مقدّم للإدارة العليا وسائل بصرية ثلاثية حاجة القارئ لبيانات دقيقة، على سبيل المثال، إن مقارنة أرقام إنتاج لعدة سنوات مفصلة وفقاً للمنتجات، ربما تظهر في جدول. في الوقت الذي يقدم فيه الجدول كميات كبيرة من المعلومات، يمكن أن يكون تأثيره الدراماتيكي قليلاً جداً، وعلى القارئ تحليل البيانات وحتى بعد ذلك ربما يرى القليل منها على أنها مثيرة.

وعلى مسافة متوسطة في الاستمرارية ما بين المعينات المصرية الدراماتيكية والإعلامية، نجد الرسومات البيانية الخطية، والتي يمكن أن تبنى بشكل قاطع التوجهات. وباستخدام هذا المعين البياني، يمكن للقراء أن يحددوا بكل سهولة السعر المحدد للمنتج، سعر الفائدة، أو الدخل الذي يفرضه الرسم البياني؛ فهي بكل بساطة تُقرأ من جانب آخر إلى السطاق الذي يمثل المبلغ.

قواعد عامة:

وتنطبق عدة قواعد عامة على جميع الوسائل المصرية من خلال اتباعها، ولكتاب التقرير الحق في إعداد الوسائل المصرية الواضحة ونقدتها بإستراتيجية تناسب القراء.

مدى ملاءمة العناصر المساعدة:

أولاً، يجب أن تضيف الوسائل البصرية قيمة إلى جزء التقرير الذي تظهر فيه، وينبغي أن تكمل البيانات التي تحتوي عليها أو ترمز إلى النص دون تكرارها. إن الوسائل البصرية التي تكرر ما أظهره النص يمكن تقديمها في الملحق وليس في التقرير نفسه. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون نوع الوسائل البصرية المختارة مناسباً للبيانات التي يتم تقديمها.

المرجع والإسنادات:

ثانياً، عند استخدام الوسائل المرئية، يجب على كاتب التقرير الرجوع إليها دائماً في النص. أفضل طريقة هي الرجوع إلى المساعدات البصرية قبل ظهورها مباشرة، ويمكن أن تكون هذه الإشارة بسيطة، مثل: "انظر الجدول ١" بين فوسين، وكذلك إبقاء الحالة البصرية أقرب ما يمكن إلى سرد العناصر ذات الصلة. إذا قرر الكاتب وضع الوسيلة البصرية في ملحق، فإن المرجع سيكون: "انظر الملحق ٢" أو شيئاً مشابهاً.

المحتوى:

ثالثاً، يحتاج محتوى الوسيلة البصرية إلى أن يكون وثيق الصلة بالمناقشة الحالية لا تحاول تجميع الكثير من البيانات في مخطط واحد أو رسم بياني واحد؛ قد تنطبق بعض البيانات على أجزاء لاحقة من التقرير، ويمكن استخدامها على نحو أكثر ملاءمة في نقطتين أو أكثر في التقرير.

ونقدر كون الوسيلة ملائمة يجب أن تكون بسيطة في الوقت ذاته. يسعى جاهدان للحفاظ على المرئيات - وخاصة الرسوم والمحططات البيانية العمودية، والرسوم البيانية الدائرية، والرسومات الخطية البسيطة، ويجب أن تعكس المحتوى بشكل لا يشوبه غموض. كذلك يجب استخدام الاختصارات والرموز القياسية أيضاً، والتي تستخدم لتبسيط الصور المعقدة. في حين أن الرموز عادة ما تكون غير مناسبة في النص، والحاجة لدمجها في الوسائل البصرية وإدراج هذه المراجع الخاصة، على الكاتب أن يتأكد من أن القارئ يفهم الرموز والاختصارات المستخدمة من خلال تضمينها.

الأعراف:

وتطبق عدة أعراف على الوسائل البصرية. بالنسبة للكتاب الواحد، فقد ميز الكتاب تقليدياً بين الجداول والأرقام في التقارير، مع اعتبار الأرقام كأنواع للوسائل البصرية بخلاف الجدول، وهناك عُرف بأن تحتوي الجداول والأرقام على سلسلتين منفصلتين في تقرير. وبالتالي، فإن التقرير الذي يحتوي على ثلاثة جداول وأربعة أرقام بصعفاً على النحو التالي: الجدول ١، الشكل ١، الجدول ٢، الشكل ٢، الجدول ٣، الشكل ٣، والشكر ٤.

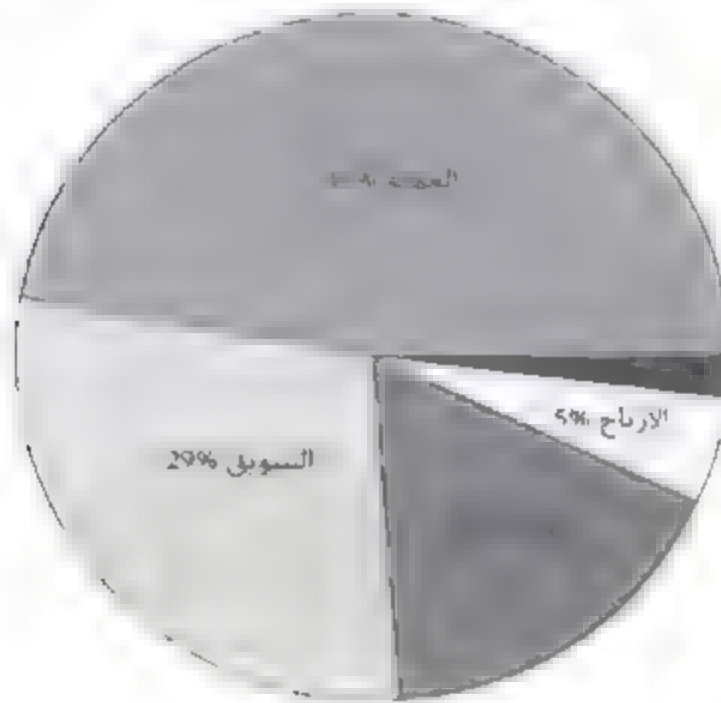
ويدعو عُرف ثالث إلى أن تعكس عناوين الجداول والأرقام البيانات المضمنة. في بناء عناوين الوسائل البصرية، يجب على الكتاب الحفاظ على هدفين في الاعتبار: الإيجاز والاكتمال.

ينبغي أن يصف العناوين في أقل عدد ممكن من الكلمات، المعلومات التي تحملها الوسائل البصرية، ومن ثم يتم عبوة الرسم البياني الخطي الذي يقارن مستوى رضاء الموظفين عن الوظيفة، مع مقدار الوقت الذي تم فقاؤه في الوظيفة على أنه "الرضا بالأقدمية". تستعرض الفقرات التالية الوسائل البصرية المستخدمة بشكل أكثر شيوعاً في التقارير التجارية: الرسوم البيانية الدائرية، الرسوم البيانية الشريطية، الرسوم البيانية الحطية والحداول.

الرسوم البيانية الدائرية:

الرسوم البيانية الدائرية هي أقدم أنواع الوسائل البصرية. أنشأ William Playfair، وهو رجل أعمال أسكتلندي، أول مخطط دائري معروف في عام ١٨٠١م باستخدام شرائح ملونة مختلفة من دائرة؛ لتوضيح التقسيمات النسبية لخيارات الأراضي بين آسيا وأوروبا وأفريقيا^(١). وتستخدم الرسوم البيانية الدائرية في تقارير الأعمال الحديثة، ربما لأنها جذابة جداً بصرياً إن طريقة تقسيمها كوحدة إلى أجزاء يجعل تأثيرها قوياً على القارئ، شريطة أن تكون الاختلافات كبيرة بحيث تكون واضحة على أحجام الأقسام. تمثل الأوتاد النسبة المئوية. لذلك، يجب أن تضيف "دائرة" ما يصل إلى ١٠٠ في المئة. أحد الأمثلة على الاستخدام الملائم للرسوم البيانية الدائرية في التقرير التجاري، هو توضيح توزيع الميزانية أو مصادر

الدخل لعام مالي، ولكن الرسوم البيانية الدائرية لن توضح الاتجاهات أو التجميعات التي تمثل أقل من مصالح المجموعة بالكامل. عند توضيح الأداء السببي للوحدات الفردية، فإن الرسم البياني الشريطي يكون أسهل في القراءة. يوضح الشكل (٨-٢) رسماً بيانياً دائرياً تقليدياً. تتضمن عينة التقرير في نهاية هذا الفصل أيضاً رسماً بيانياً دائرياً.



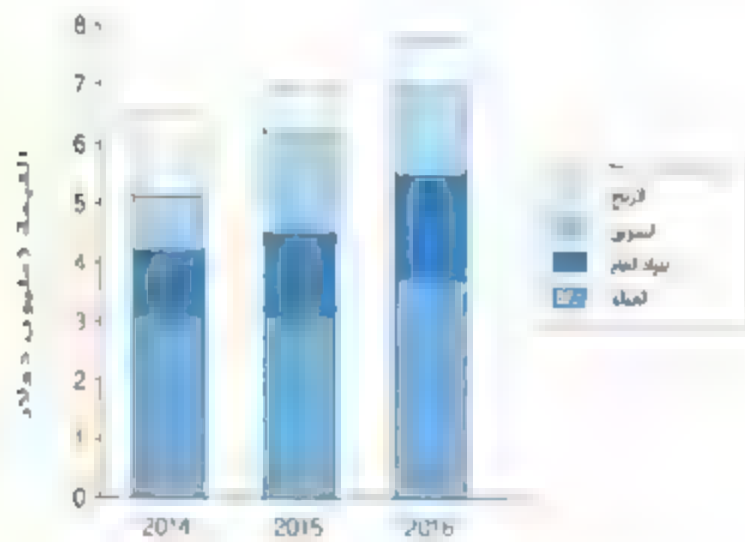
شكل (٨-٢) نموذج للرسوم البيانية الدائرية

الرسوم البيانية الشريطية:

الرسم البياني مفيد جداً لترميز أجزاء متعددة، ولكن ليس من الجيد لمقارنة مجموع واحد أو مكوناته مع آخر من الصعب الحكم بالعين المحددة على الحجم السببي لدائرتين أخريين أو أسافيهن في حال وضعت جنباً إلى جنب. الرسم البياني الشريطي هو أكثر ملاءمة لهذه الحاجة.

الرسم البياني الشريطي، في أبسط أشكاله مفيد؛ لمقارنة الوحدات عند نقطة واحدة من الزمن يجب أن يتم إنشاء المحطط الشريطي مع وضع أشرطة أفقياً أو رأسياً المحور الذي يرتفع من الحانات يحدد الوحدات، والمحور الآخر يقيس الكمية.

يمكن للرسم البياني الشريطي الأكثر تعقيداً وتراكماً أن يقارن المجاميع ومكونات المجاميع. الرسم البياني الشريطي المتراكم هو الرسم الذي يكون فيه كل شريط (الذي يمثل مجموعاً) مقسم إلى مكوناته الفرعية. هذا الشكل مفيد عند مقارنة المجاميع وتفرعات المجاميع. لبيان بنية مبيعات السيارات الجديدة لعام محدد، يمكن للكاتب أن يرسم شريطاً واحداً يمثل إجمالي مبيعات السيارات الجديدة، ثم يقسم هذا الشريط بحيث يمثل كل قسم شركة واحدة من الواضح أن هذه الوسيلة البصرية مفضلة عن الرسم البياني الدائري عند المقارنات. من الأسهل الحكم على إجمالي الاختلافات من خلال شريط بشكل أفضل من الدائرة، ومن الأسهل مقارنة المحتويات في المستطيلات عنها في شريحة الدائرة. يوضح الشكل (٨-٣) رسماً بيانياً شريطياً متراكماً.

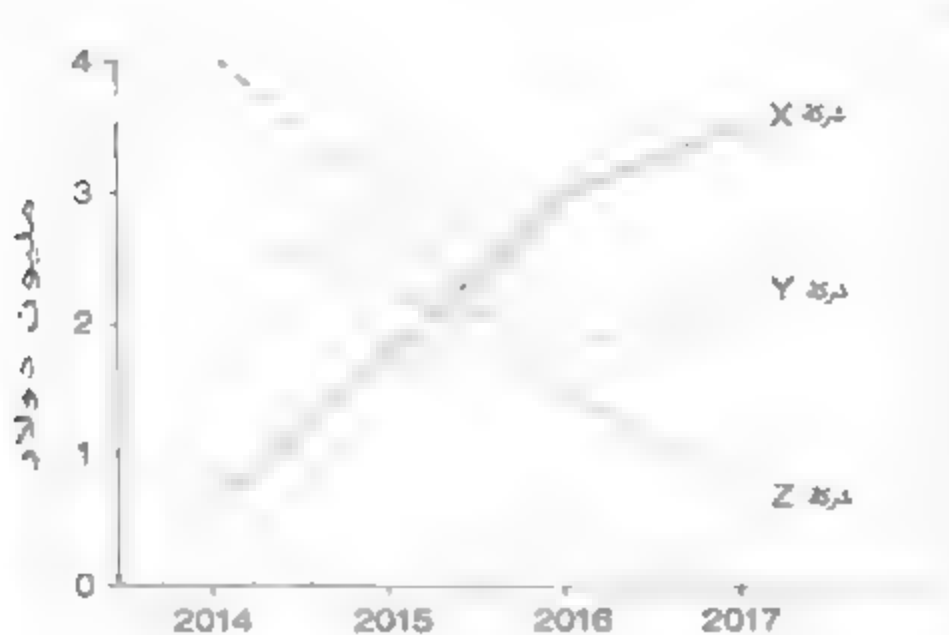


شكل (٨-٣) نموذج للرسم البياني الشريطية

الرسم البياني الخطية:

ويمثل الرسم البياني الخطي توارباً بين التأثير الإعلامي والدramاتيكي؛ فهو يوضح التعبير مع مرور الوقت مما في ذلك التعبيرات الشاملة والتواريخ المحددة، كما يسمح الرسم البياني الخطي للقارئ بمقارنة تغيرات عدة عوامل. يمكنك رسم عدة أسطر (حتى أربعة) ضمن رسم بياني واحد، ومع كل يمثل متحاً مختلفاً. يجب أن يمثل الرسم البياني الخطي المعلومات

بدقة شديدة، وكذلك يجب أن تكون المقاييس المختارة للرسم البياني متسقة مع البيانات المذكورة لا ينبغي التلاعب في الرسوم البيانية لتغيير العوامل. على سبيل المثال، يجب ألا يُعبر الرسم البياني الخطي الذي يعرض المبيعات السنوية، المقياس من سنوات إلى أشهر عند نقطة معينة؛ من أجل إلغاء تأكيد الانخفاض الحادث (انظر الشكل (٤-٨) لرؤية رسم بياني خطي تقليدي متعدد).



شكل (٤-٨) نموذج للرسوم البيانية الخطية

الجدول:

الجدول مفيدة جداً في الاتصال المرئي، حيث ترتب البيانات بطريقة موجزة للسماح بالمقارنة السهلة للإحصاءات. كما ذكرنا سابقاً، فهي معلوماتية وليست دراماتيكية مثل الوسائل البصرية الأخرى؛ فهي لا تعرض الاتجاهات أو تحمل مصداقية الرسم البياني^{١٥}. ومع ذلك، فهي تساعد القارئ في استيعاب البيانات الإحصائية أو الوفائعية المعقدة، بسهولة أكبر بكثير مما لو ظهرت المادة خلال النص السردي.

تتراوح الجداول من قوائم الكلمات غير الرسمية المقصود منها فقط المساعدة على الفهم، إلى الجداول المرحعية الرسمية المعقدة يتم تنظيم الجداول في أعمدة وصفوف تنطبق قواعد عديدة على طريقة تصميم الجدول:

- صم لكل جدول مراجع اسماً ورقماً (ومصدر المعلومة إن كان ذلك مناسباً).
 - استخدم العمود الرأسي الأيمن؛ لذكر البود التي تم تفصيلها في الصفوف الأفقية إلى اليمين. عنوان هذا الصف يحدد موضوعه.
 - استخدم عناوين العمود (الواردة أفقياً عبر الأعلى) لإيضاح المادة في كل عمود تحتها.
 - استخدم الأحكام إذا لزم الأمر لتسوية رؤوس الأعمدة، لكن على ألا تكون كثيرة بحيث تظهر الجدول بمظهر غير منظم.
 - استخدم الاختصارات والرموز حيث يكون ذلك ملائماً.
 - قم بمحاذاة الأرقام على النقاط العشرية، ومحاذاة الأرقام إلى اليمين بدون حانات عشرية.
 - حافظ على الجداول بشكل مسط و غير مشوش بقدر الإمكان، تاركاً مساحة كافية.
- يوضح جدول (٣-٨) جدولاً معيارياً.

جدول (٣-٨) عينة لجدول

السنة			
٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	المنتج.
٨٠٥	٧١٦	٦٣٢	سخانات.
٥٩٢	٣٦٧	٣٣١	آلات صنع الخبز.
٦١٣	٢٩٨	١١٤	المطاحن الداخلية.

ملخص:

تأتي التقارير ضمن أهم الوسائل الاتصالية في المنظمة، كما أنها تساعد المدراء على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم وتطوير المنظمة، ويمكن استخدامها لمحاكاة الجماهير

الداخلية أو الخارجية. ويكتب المدراء هذه التقارير؛ إما لأنه قد تم تكييفهم بذلك أو لأنهم أقروا حاجة لذلك من تلقاء أنفسهم. وعند التحضير لكتابة تقرير، يجب على الكاتب أولاً تحديد المشكلة التي يجب معالجتها، ثم إذا كان التقرير تحليلياً يجب عليه إجراء البحوث وتحديد الحل المحتمل.

هذا ويمكن تصنيف التقارير وفقاً لمستواها من الرسمية، أو وفقاً لتكرارها عن كيفية تمييز التقرير الرسمي عن غير الرسمي؛ فإن ذلك يعتمد على عدة اعتبارات إستراتيجية: الجمهور، المجهود الذي تم بذله في البحث وكتابة التقرير، قيمة التقرير، المهمة أو التكيف الرسمي، وسياسة الشركة. كما يمكن أيضاً تصنيف التقارير على نحو منتظم (تحدث في كثير من الأحيان) أو مرة واحدة فقط (في ظروف خاصة) وتشمل أمثلة التقارير الخاصة: التقارير التحليلية، المقترحات والتقييمات.

إن ترتيب وتسلسل الأفكار التي يتم اختيارها للتقرير يعتبر ذا أهمية. الترتيب المباشر يكون ملائماً للأخبار الجيدة أو المعلومات المحايدة، ويكون الترتيب غير المباشر ملائماً أفضل للتقارير التي تقدم أخباراً سيئة ومقترحات؛ حيث تجعل النقاط الأساسية في الآخر. ويمكن تنظيم المادة ضمن الهيكل بالوقت أو المكان أو الكمية وعوامل أخرى

تعمل العناوين على إرشاد القارئ عن التقرير. إن مطهر ووضع العناوين يوضح الأهمية النسبية للمادة التي تعطيها، كما أن حالات الانتقال مثل الملخصات الداخلية تعتبر أداة أخرى لإعلان هيكل التقرير.

ويعتبر تقرير المذكرة التقرير غير الرسمي الأكثر شيوعاً في الشركة، ويمكن إعداد المحتويات باستخدام العناوين، حسب الضرورة. كما تعتبر رسائل التقارير مماثلة لكن يُقصد بها جمهور خارج الشركة، كما أنها تحاول في العادة بناء شهره والسمعة، وهي خاصة ليست ذات أهمية كما هي بالنسبة لتقارير المذكرة.

التقرير الرسمي، سواء أُرسل إلى جمهور داخلي أم خارجي، يألّف عادة من مادة رئيسية. التقرير، ومادة أحيرة ويمكن أن تشمل المادة الرئيسية: صفحة العنوان، مستند الإرسال، جدول المحتويات، قائمة الإيضاحات، وملخص تشمدي. وفي العادة كلما كان التقرير الرسمي طويلاً، كلما رادت المادة الرئيسية التي تتضمنها وتتضمن التقرير الأصلي: المقدمة، الأقسام

الفرعية الرئيسية التي يتألف منها التقرير، إلى جانب الأقسام الحتمية التي تشمل: الملخص والنتائج و/ أو التوصيات، بينما تحتوي المادة الأخيرة على معلومات إضافية تكميلية، بحيث لا تلائم بسهولة أن تدرج في أصل التقرير - والتي تؤلف عادة قوائم مراجع و/ أو ملاحق ويمكن أن تظهر مساعدات مرئية في أصل التقرير أو كملاحق، وهي توحد في استمرارية تتراوح من الحالة الدرامية إلى الإخبارية. ويعتمد اختيار المساعدات المرئية على نوعية الجمهور. يجب أن تكون المساعدات المرئية ملائمة للصح وتوضع قريباً من المرحع الأول كمرفق، كما أن الرسوم البيانية الدائرية تعتبر مفيدة لبيان أجزاء من الكل ومع أنها درامية إلى حد كبير، إلا أنه يمكن تعزيز تأثيرها الإخباري، الرسوم البيانية الشريطية هي أيضاً درامية، لكن يمكنها أن تمثل الإعلام أيضاً، يعتبر الرسم البياني الشريطي المتراص مفيداً على نحو خاص لعمل مقاربات تناسبية بين (أو وسط) مختلف الوحدات، فبينما بين الرسم البياني الخطي التغيير عبر الوقت، وهو إخباري ودراماتيكي في نفس الوقت، لكن يجب ساؤه بعناية ليكون دقيقاً. لا تعتبر الجداول درامية كما هو الحال بالنسبة للمساعدات المرئية، لكنها مع ذلك تعمل كثيراً على تسهيل الفهم، مقارنة بنفس المعلومات المقدمة في الشكل السردي.

تقرير فحص الاتصالات

أعدت لـ

Jeff Walters

نائب الرئيس التنفيذي

إعداد

Kim Jacko

نائب الرئيس الأول

٤ نوفمبر ٢٠١٥

ملخص تنفيذي:

خلال أكتوبر ٢٠١٥، أُحرِثُ مسحاً حول فعالية الاتصالات بين مدراء المناطق والمدراء الإقليميين لشركتنا، وقد صممتُ الدراسة الاستقصائية لتحديد المحالات التي تمقر إلى جمع المدخلات بشأن التحسينات، وتمت دعوة مدراء المقاطعات في جميع أنحاء الدولة للمشاركة في الدراسة الاستقصائية، ونم الحصول على بيانات ثانوية بشأن الاتصال الفعال من مقالات الأعمال والكتب.

وكشفت أبحاثي ما يلي:

- البريد الإلكتروني هو طريقة الاتصال المفضلة لدى المدراء الإقليميين ومدراء المبيعات الإقليمية.
- الاجتماعات "مع كل من المدراء الإقليميين والمحدثات المتكررة، وعدم وجود التخطيط / لحدول الأعمال".
- وتيرة الاجتماعات وجاهاً لوجه بين مدراء المناطق هناك والمدراء الإقليميين غير كافيين.

توصيات للتحسين هي:

- استخدام البريد الإلكتروني بدلاً عن الاتصال وجاهاً لوجه.
- تدريب المدراء الإقليميين بشكل دوري على اتصالات الأعمال
- اشتراط وضع حدول أعمال رسمية وقيود زمنية يتم نحديثها لتعريب إتاحة الاجتماعات.
- طلب عقد اجتماعات وجاهاً لوجه بشكل متكرر.
- جعل المدراء الإقليميين مسؤولين عن تصحيح مشاكل الاتصال
- وضع معايير لما يجب إبلاغه إلى المدراء الإقليميين وما يمكن الإبلاغ عنه
- نتوقع من الإدارة الإقليمية الإبلاغ عن المعلومات ذات الصلة بالآخرين.

المقدمة:

جودة واتساق التواصل بين المشرفين مع تقاريرهم المباشرة، هو عامر مؤثر وحيوي في تقارير نجاح أي منظمة. في حالة شركتنا، يجب على مدراء المقاطعات التواصل مع الرؤساء، ويجب على المشرفين التواصل بشكل روتيني مع بعضهم البعض؛ فلكل من المشرفين تركيز مختلف، وكثيراً ما تعاني كفاءة ووضوح الاتصالات في هذه البيئة.

ويجب أن يكون على دراية تامة بالصعوبات التي يطرحها هيكلنا التنظيمي فيما يتعلق بالاتصال. يقوم هذا التقرير بتقييم النموذج الحالي، ويتضمن توصيات لتحسين الاتصال بين العمليات الإقليمية وشركاء مدير المبيعات، والتقارير المباشرة لمدراء المناطق.

تم جمع بياناتي الأساسية عن طريق مسح إلكتروني على ثمانية عشر مدير مقاطعة في عموم الولاية. قمت أيضاً بإرفاق ملاحظاتي الشخصية من وظيفتي السابقة كمدير إقليمي، وكذلك من وظيفتي الحالية في الإشراف على مديري العمليات الإقليميين. استخدمت مقالة من الإنترنت وكتاباً كمصادر ثانوية.

سوف تجد في التقرير معلومات عامة عن مزايا وعيوب ممارسات التواصل الحالية، التي تتضمن استخدام البريد الإلكتروني، ومادج اجتماعات عديدة، ومكالمات هاتفية، ورسائل نصية. أخيراً، سوف تلاحظ توصياتي لتحسين التواصل الشامل.

البريد الإلكتروني:

يتم استخدام البريد الإلكتروني لدى المدراء الإقليميين ومدراء المناطق، مع أنواع مختلفة من قنوات الاتصال، ويتم استخدام البريد الإلكتروني في كثير من الأحيان. في حين أنه وسيلة فعالة لأطراف متعددة، فإنه لا يعتبر الخيار الأنسب للبعض الآخر.

من المدير الإقليمي إلى مدير المقاطعة:

تعد رسائل البريد الإلكتروني، بشكل كبير، هي طريقة الاتصال المستخدمة بين المدراء الإقليميين ومدراء المناطق. وعندما سئل، أجاب بأنه الأسلوب المفضل لمدراء

المناطق للحصول على معلومات من مدراءهم الإقليميين. وعلى الرغم من أن مدراء المناطق ليس لديهم جهاز كمبيوتر محصص للعمل، إلا أن لديهم إمكانية الوصول إلى البريد الإلكتروني، والمحطات المركزية لإدارة المناطق، وأفاد العديد منهم بأن معدات الوسائط المتعددة كانت مفيدة جداً.

حيث يتم إرسال معظم الرسائل عن طريق البريد الإلكتروني؛ لكسب الوقت والإحباط المزدوج مدراء المنطقة الفردية. الرسائل هي أسهل طريقة لتسليم اثنين من الناس نفس الأمر عبر البريد الإلكتروني، و "نسخة أخرى" للشريك الإقليمي هو المدرسة المثلى للاتصال مع اثنين من الناس لفظياً عن طريق الهاتف يعتبر أكثر تعقيداً. ومع ذلك، ففي حالة الرسائل الروتينية الحساسة التي يراد إيصالها في نفس الوقت، فإن تسليمها وحياً لوجه أفضل غالباً من التسليم عن طريق الهاتف.

ويتلقى مدراء المقاطعات أيضاً، ويتبادلون المعلومات كمجموعات إقليمية مع مدراءهم الإقليميين. ولا توجد طبيعة روتينية لبعض هذه الرسائل الإلكترونية، ولكن لها نفس التأثير في حالة تبقى رسائل البريد الإلكتروني بشكل فردي "عندما تكون الرسالة حساسة أو تحتوي على عنصر عاطفي، لا توجد طريقة اتصال أفضل منها" (Deep & Sussman, 1995. صفحة ٧٠).

تدريب المدراء الإقليميين بشكل دوري على أهمية اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، سوف يجعل مطورهم نشطاً على الدوام، ويحسر من جودة الاتصال الذي يستقبله مدراء المقاطعات.

من مدير المنطقة إلى المدير الإقليمي:

إن تفضيل مدراء المناطق لتلقي الاتصالات عن طريق البريد الإلكتروني، يطابق تفضيلاتهم لاستخدام البريد الإلكتروني من أجل الاتصال، وتنطبق نفس الأسباب الأساسية: الوقت والإحباط المزدوج.

وكثيراً من مدراء المقاطعات يتواصلون من خلال البريد الإلكتروني لتوضيح التوجيهات المتصارعة التي يتلقونها (إذا كان أحدهم يقول لهم شيئاً متناقضاً) إلى الآخر. البريد الإلكتروني هو وسيلة فعالة للتعامل في وقت واحد لإحالة متسقة، يتم من خلاله كذلك حل الممارعات عن بُعد بين فريق المدير الإقليمي.

الاجتماعات:

يمكن أن تكون الاجتماعات وسيلة فعالة للغاية لتحديد ونوصيل الأهداف، ونشر المعلومات، وحل المشاكل. حضور المدراء بشكل منتظم لأنواع مختلفة من الاجتماعات التي تشمل مدراءها الإقليميين، المكالمات الجماعية، اللقاءات وحها لوجه مع فريق منطقتهم، والاجتماعات الفردية كل مع رئيسه أو كل مع الرعاة، وتتم حينها مناقشة أهداف لهذه الاجتماعات.

المكالمات التشاورية:

يحتجع المدراء الإقليميون عموماً مع مجموعات مدراء المقاطعات الخاصة بهم بشأن المكالمات الجماعية. بعض منهم يحتجع أسبوعياً والبعض الآخر مرة كل شهرين. وفي حين أن هذه الاجتماعات تعتبر ضرورية وممتعة، فإن التحسين ممكن. وتفيد التقارير أن هذه الاجتماعات تعاني من التأخر، والمواضيع المتكررة، والافتقار إلى التخطيط السليم، وهذا يتيح بعض المشاكل. الوقت الصانع والطاقة المفرطة للمشاركين (Walt, 2003) ولذلك، ينبغي اتخاذ إجراءات تصحيحية: في المقام الأول، وضع جدول أعمال، وإساع طرق لتخفيف معظم هذه العيوب، وسيحدد جدول الأعمال إطاراً رسمياً، يضم تعضية المواضيع ذات الصلة، ويشجع على التأهب، إذا ما تم نشرها مسبقاً.

الاجتماعات الإقليمية:

ولهذه الاجتماعات نفس التحديات التي يواجهها المؤتمر، وستكون للأجندات الرسمية أكبر الآثار الإيجابية.

يعد تكرار هذه الاجتماعات محالاً آخر ينبغي تناوله. شعر معظم مدراء المقاطعات الذين تم مسحهم بأنهم بحاجة إلى التفاعل وحها لوجه بشكل أكبر مع رؤسائهم المباشرين. شعر معظمهم أن الاجتماعات الشهرية وحها لوجه ستكون مفيدة. من شأن تشكيل معيار شهري لجميع المدراء الإقليميين لكي يتبعوه، أن يساعد جميع الفرق الإقليمية.

الاتصال الإداري بين الأشخاص:

يجتمع مدراء المناطق مع مدير أو كليهما بناءً على ما هو مطلوب. إن العديد من مدراء المناطق يشعرون أنهم سوف يستفيدون من الاتصال المتزايد مع الإدارة الإقليمية. في أي وقت يكون فيه اتصال مع مدير إقليمي واحد دون حضور الآخر، يكون هالك عبء إضافي على مدير المنطقة، يقوم بإخبار وإطلاع المدير الإقليمي المتغيب على أية مسائل وأمور حرت مناقشتها. إن مدراء المناطق بحاجة لأن يكونوا قادرين على إبلاغ المسائل إلى المدير، بدون خوف من التصارب مع المدير الإقليمي الآخر. ويجب على المدراء الإقليميين التواصل مع بعضهم البعض لتقليل البيروقراطية التي تتضمنها الكثير من تقاريرهم المباشرة التي تتم أثناء العمل.



شكل تقييم صعوبة المدراء بواسطة مدراء المناطق

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تأسيس معايير مثل 'من الذي يجب إخباره، ومماذا؟'. إذا كان مدير منطقة يجتمع إلى مدير عمليات التابع له، فيجب أن تكون هالك مواضيع محددة مما يقع ضمن مسؤوليته بكل وضوح مثلاً، عطل الصرف الآلي - ومن ثم يمكن أن يكون مدير المدير الإقليمي للعمليات مسؤولاً عن إخطار المدير الإقليمي للمبيعات، إذا لزم الأمر.

الاتصال الهاتفي:

يستخدم الاتصال الهاتفي عادةً، عندما تكون هالك أمور يكون فيها عامل الوقت ذا أهمية. يقوم بعض المدراء الإقليميين بالاتصال بمدراء المناطق كل يوم للمحافظة

على الاتصال. ويعتبر الهاتف حلقة اتصال حيوية للفرق الإقليمية الذين جميعهم مقسمون جغرافياً.

أحد المدراء الإقليميين مع مدير منطقة:

يوفر الهاتف رداً سريعاً على معظم الأسئلة والاتصالات من مدير المنطقة إلى المدير الإقليمي، خاصة بالإبلاغ عن مسائل والحصول على إجابات. الإبلاغ عن مسائل يتضمن محادثتين في ظل إرشادات وتوجيهات مباشرة، ما لم يتمكن مدير المنطقة من ترتيب اجتماع عبر الاتصال الهاتفي يجمع كل مديري المنطقة.

إن إقامة وتأسيس معايير لـ "من الذي يتم إحارته والشئ المحبر عنه" كما تم ذكره مع الاجتماعات المباشرة (وحها لوحه)، من شأنها أن تخفف من عبء الإبلاغ عن مدراء المناطق. إن الإجهاد الإضافي من وجود رئيسين، يُنظر إليه على أنه صعب جداً أو صعب إلى حد ما من قبل 50 بالمائة من المحيين، كما هو مبين في الشكل.

مديران إقليميان شريكان مع مدير منطقة:

في الوقت الذي لم يتعرض فيه هذا الاتصال للإعاقة، بسبب اتصال إضافي إلى الطرف المعقود، إلا أنه يمكن تعقيده بسبب اللوحستبات ومع ذلك، فإن سرعة ووحدة الاتصالات الهاتفية للأطراف الثلاثة تكون مُعينة لمدير المنطقة.

الرسائل النصية:

تستخدم الرسائل على نحو متكرر لنقل المعلومات بسرعة من قبل كبر من مدير المنطقة والمدير الإقليمي. إن الاعتماد على الصفحات بدلاً للاتصال الهاتفي، يريد من سرعة انسياب العمل. تستخدم الرسائل النصية في الغالب عندما تكون هناك حاجة لرد اتصال هاتفي في الحال، أو لإيضاح أن شخصاً ما قد أرسل رسالة بالبريد الإلكتروني ذات أولوية عليا. قبلت الهواتف التلائية الجديدة من استخدام الرسائل النصية بالنسبة للأغراض الإحصائية الكاملة؛ وذلك نتيجة لمحدودية الحروف ب 120 فقط للرسائل، والصعوبة الرائدة بلوحة المفاتيح مقارنة بجهاز النداء السابق pager.

ملخص:

وللإنجاز، فإن الهيكل التنظيمي لدينا يحقق حواجز أمام الاتصال الواضح، على مستوى ما بين مدير إقليمي ومدير منطقة في الوقت الذي نحد فيه أن مختلف

أشكال الاتصال التي استخدمت جميعها ذات فائدة، إلا أن كل واحد منها له معوقاته الخاصة بها. إن شكل الاتصال الرئيسي ما بين مدراء المناطق والمدراء الإقليميين هو البريد الإلكتروني، والذي يتميز عموماً بالكفاءة، لكن به بعض القيود وذلك عند تضمين معلومات غير روتينية. ومن جهة أخرى، نجد أن الاجتماعات التي تضم كلاً من مدراء المناطق والمدراء الإقليميين يعيقها انعدام التخطيط. يريد مدراء المناطق في زيادة تكرار الاتصالات الشخصية. تعتبر الاتصالات الهاتفية أداة جيدة، لكنها ربما لا تصم جميع الأطراف المتضررة، وذلك يمكن أن يؤدي لسوء الفهم، تماماً كما يحدث في الأشكال الأخرى نتيجة مسؤوليات الإبلاغ المزدوجة. تعتبر الرسائل النصية شكلاً تكميلياً مفيداً من الاتصال.

التوصيات:

- تقدم رفع التوصيات التالية بالكامل للمساعدة في تحلص شركتكم من العقبات التي تعيق نجاح المدراء الإقليميين ومدراء المناطق.
- عدم استخدام البريد الإلكتروني كبديل للاتصال المباشر وحهاً لوجه.
- تروبد المدراء الإقليميين على نحو دوري بتدريب على الاتصال الخاص بالأعمال.
- يتطلب الأمر وضع أجندة رسمية وقيود رسمية لتعريف إنتاجية الاجتماع.
- الحاجة إلى المزيد من الاجتماعات وحهاً لوجه.
- ينبغي أن يكون المدراء الإقليميون مسؤولين عن تصحيح حالات التواصل الخاطئة.
- وضع معايير لما يجب أن يتم إبلاغه لكل من المدراء الإقليميين وما يمكن إبلاغه لواحد.
- يتوقع من المدراء الإقليميين القيام بإبلاغ المعلومات ذات العلاقة إلى بعضهم البعض.

المراجع:

ديب اس أند سوسمان، (١٩٩٥): الحركات الدكية للأشخاص المسؤولين، كامريدج. والترز جيه (٢٠٠٣) الاجتماعات ١٠١: هل كان ذلك اجتماعاً جيداً، أو سيئاً؟ آيفي سي انكوربوريشن، استخرج ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٥، من <http://www.inc.com>.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ٨-١: التقارير والتقنية:

جنس جيسي ماتيوس في مكتبه مع نظرة تتسم بالارتباك والحيرة: فقد تسلم ملف word من إيلين ليناريز، وهو تقرير يلزم تقديمه للإدارة العليا في الصباح. وتقول رسالة إيلين المرسلة بالبريد الإلكتروني: "مرفق التقرير، أرجو إفادتي إذا كان كل شيء على ما يرام قبل أن أعود الليلة". أرسلت الرسالة عند الساعة ٢:٤٥ مساءً. والوقت الآن ١٥ م، والآن فقط يقوم جيسي بالاطلاع على مرفق إيلين.

قام بفتح الملف المكتوب على الورد. صفحة العنوان: تحقق من: جدول المحتويات. تأكد من: المقدمة. تأكد من: الجدول ١، باليه. بدأ الجدول ١ مختلطاً على نحو فوضوي دون ترتيب واضح! قام جيسي بالنظر على عدة مواضع ضمن الجدول، ملاحظاً أن نكوير الجدول يتسم بالعشوائية وعدم التنظيم، وأن المحادثة خارجة عن الخط على نحو سيء، ويبدو الجدول ٢ أكثر سوءاً. جميع المعلومات ذات العلاقة موحدة، لكنها جميعها مشوشة ومحتلطة دون أي ترتيب. حاول جيسي فتح محادثة الخط، لكن النتيجة كما هي، كما بقية الجدول على نفس الاضطراب وعدم التنظيم.

غادرت إلين العمل عند ٥:٠٠ م، وحاول جيسي الاتصال بها على هاتف المنزل لكن بلا طائل، وليس لديه رقم جوالها، وقام جيسي بمحاولة يائسة لإعادة العمل على الجدول، مستخدماً معالج الكلمات على مكتبه، لكنه راد الأمر سوءاً، كما وبخ نفسه لعدم قيامه بالنظر في التقرير قبل وقت كافٍ، كما كان يجب عليه تقديمه عند الساعة الثامنة صباح اليوم التالي، لكن ذلك هو الوقت ذاته الذي حصرت فيه إلين إلى العمل، وبكل بساطة، لن يكون لديها أي وقت لمراجعته أو محاولة استرجاع الصيغة الأصلية للجدول.

ومع القيام بتحديث مجموعة البرامج، فإن ذلك يتبعه تغير معالجة المستندات. حفظت إلين الملف في صيغة سابقة، وبالرغم من أنها في نفس مجموعة البرامج، لكن اختفت الجدول أثناء الانتقال، وبدون النسخة الأصلية. ومع أن نفس جهاز الحاسب الآلي قد يكون هو الذي أنشئت فيه، إلا أنه لا يمكن للبرنامج المحدث استرجاع الصيغة المرتبة التي قامت إيلين بإنشائها.

أسئلة الحالة:

١. ما الذي كان بتوجب على إيلين عمله لمنع عدم حدوث هذه البوعية من المشاكل؟
٢. والآن حيث أصبحت المشكلة خاصة بجيسي، ما العمل الذي تقترح القيام به؟

الحالة ٨-٢: كتابة تقرير توصية:

وطيفك مدير تسويق من المستوى المتوسط في شركة كبيرة لمبيعات الجملة هذا الصباح. طببت منك رئيسك الحضور إلى مكتبها، وأخبرت أن ١٢٦ سيارة من أسطول مبيعات الشركة حاضرة للاستبدال، وطلبت منك القيام ببحث وكتابة تقرير يوصي بشراء سيارات* لتحل محل تلك التي سوف يتم الاستعناء عنها لقدمها.

احتر أربع سيارات للمقارنة - مثلاً، فورد فيوشن Ford Fusion، هوندا أكورد Honda Accord، شيفروليه مالبو Chevrolet Malibu، وتويوتا كامري Toyota Camri. وفي القيام باختيار سيارة من نوعية محددة، فربما ترغب في عمل بعض الافتراضات حول المستحقات التي يقوم بالتعامل معها رجال المبيعات لديك، وما إذا كانت تحمل عيبات غير معاًة. ولأغراض هذا التقرير، فإننا نفترض أنك وصعت في الاعتبار سيارات أخرى ممأة، لكن الأربع التي اخترتها تعتبر المنافس الأعلى.

الخطوة التالية التي عليك القيام بها، هي تحديد المعايير التي يجب استخدامها في اختيار السيارة التي يراد شراؤها. تذكر أن بوعية بحثك وتقريرك سوف تتعلق إلى حد كبير بكيفية قيامك بتحديد المعايير الشاملة ذات العلاقة التي يتم ترجيحها وبانتهاك من تحديد المعايير التي سوف تستخدم وكافة العوامل الفرعية لملك المعايير، تكون قد أصبحت حاهراً لدى بحثك، ومن المحتمل أن تحد بعض تقارير المستهلك ومواقع ويب مثل cars.com على أنها مصادر معلومات لا تقدر بثمن، لكن مع عدم إعمال المصادر الأخرى الأقل أهمية مثل الوكالات.

وبعد جمع وتنظيم معلوماتك، فسوف تكون بذلك جاهزاً لكتابة تقريرك. ما هي الصيغة التي يجب أن يكون عليها ذلك التقرير؟ ما هي النواحي الإستراتيجية التي يجب وضعها في

الاعتبار في تحديد تلك الصيغة؟ إذا اخترت استخدام صيغة تقرير رسمية، ما هي الأجراء الاستهلاكية التي سوف بدرحها؟ وما هي الأقسام الفرعية التي ينبغي عليك إدراجها في المقدمة؟ كيف يسعى تنظيم هيكل التقرير؟ ما الذي يجب أن تحتوي عليه نهاية التقرير الأصلي؟

مذكرة الحالة:

هذا النوع من التقرير يجب أن يستخدم صيغة رسمية مباشرة، طالما تمت كدته للرؤساء ويحتوي على معلومات محايدة. يجب أن تشمل الأجراء الاستهلاكية مذكرة إرسال، تعكس التفويض من مسؤول الإدارة العليا الذي كلف في الأصل الكاتب مسؤولية هذا التقرير. يجب أن تتضمن المقدمة طريقة البحث المستخدمة، إلى جانب الهدف من التقرير وبطاقه. يجب تنظيم التقرير ليشمل جميع السيارات التي وضعت في الاعتبار، والحدود الذي يبين الإحصائيات اللازمة عن كل سيارة للجنة البت يجب أن تقدم النتائج على نحو يقود الإدارة إلى نفس النتيجة المبنية في تقرير الكاتب، كما تم بيانه في قسم التوصيه.

الحالة ٨-٣: كتابة تقرير إعلامي:

قم بوضع استبيان يحتوي على عشر إجابات على الأقل عن معضلات مماثلة واجهت رجال أعمال. استخدم خيارات إجابات، مثل: أوافق بشدة - أوافق - لم يعط رأياً - لا أوافق - لا أوافق بشدة. ويمكن أن تشمل الاحتمالات: "من الملائم أن يقوم رجل أعمال أمريكي بتقديم رشوة في بلد أجنبي لموظف عام، إذا كانت تلك الممارسة مقبولة ومتوقعة في تلك البلاد"، واحتمال آخر والذي قد يكون "من المقبول إعطاء العامل ذي الأداء السيء إشارة للتخلص منه/ منها".

وفي نهاية الاستبيان، قم بطلب بعض المعلومات الديموغرافية، التي من شأنها أن تجعل تحييلات النتائج التي توصلت إليها أكثر أهمية، ويمكنك السؤال عن، النوع، حالة العمل، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، وهكذا

ويبي ذلك القيام بتوزيع الاستبيان عشوائياً على مجمع حاول الحصول على مائة مشارك في الاستبيان على الأقل، وتذكر أنه كلما كانت العينة التي تختارها كبيرة، كلما كانت النتائج

التي لديك إحصائية، كما يمكنك النظر في أن يكون لديك صندوق شبيه بصندوق الإفراع لضمان السرية.

بعد اختيار بياناتك وتحليل النتائج، فسوف تكون جاهزاً لوضع معلوماتك في تقرير يتم تقديمه إلى الشخص الذي وجهك بإعداده. ما هي الصيغة التي يفرضها ذلك التقرير؟ ما هي العوامل التي يجب عليك وضعها في الاعتبار في تحديد الصيغة؟ ما هي الأجزاء التي سوف يتحملها التقرير؟ هل سوف تستخدم الرتيب المباشر أم غير المباشر؟

الانحراف المثير للاهتمام في هذا التقرير هو قيامك بتوزيع هذا الاستبيان على رجال أعمال. إذا كان من الممكن أن تقوم بتوزيع الاستبيان على أشخاص في مجمع ورجال أعمال، ففي هذه الحالة ربما يكون بإمكانك مقارنة النتائج بشكل عام.

مذكرة الحالة:

إذا كنت ستدرس تنفيذ أعمال في هذا التقرير، ينبغي تقديم نتائجك بطريقة غير مباشرة وغير رسمية؛ وذلك لأن النتائج والحقائق ربما لن تكون موضع ترحيب.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Anita S. Bednar and Robert J. Olney "Communication Needs of Recent Graduates," *Bulletin of the Association for Business Communication* 50, no. 4 (December 1987): pp. 22-23.
2. C. Gilbert Storms, "What Business School Graduates Say about the Writing They Do at Work: Implications for the Business Communications Course," *Bulletin of the Association for Business Communication* 41-6, no. 4 (December 1983): pp. 13-18.
3. Marie Flatley "A Comparative Analysis of the Written Communication of Managers at Various Organizational Levels in the Private Business Sector," *Journal of Business Communication* 19, no. 3 (Summer 1982): pp. 35-50.
4. Patricia Dorazio, "Preparing Technical Proposals: Planning and Prewriting Considerations," *Bulletin of the Association for Business Communication* 55, no. 3 (September 1992): pp. 49-52.
5. Steven H. Gale and Mark Garrison, *Strategies for Managerial Writing* (Mason, OH: Southwestern, 2006), p. 209.
6. Maris Roze, *Technical Communication: The Practical Craft* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997), pp. 107-111.
7. Karl Keller, Owner, Communication Partners, Association for Business Communication Consulting LLC Blog, November 7, 2013, www.businesscommunication.org.
8. David K. Farkas, "Toward a Better Understanding of Power Point Deck Design," *Information Design/Journal of Document Design* 14, no. 2 (August 2006): pp. 162-171.
9. "Elmore Leonard: 1925-2013 Prolific Novelist Rewrote the Crime Thriller," *New York Times*, August 21, 2013, p. A2.
10. James Van Cosing, "The 'Well Made' Report," *Bulletin of the Association for Business Communication* 45, no. 4 (December 1982): pp. 9-10.
11. Frank Weightman, "The Executive Summary: An Indispensable Management Tool," *Bulletin of the Association for Business Communication* 45, no. 4 (December 1982): pp. 3-5.
12. F. Stanford Wayne and Jolene D. Scriven, "Problem and Purpose Statements: Are They Synonymous Terms in Writing Business Reports?" *Bulletin of the Association for Business Communication* 54, no. 1 (March 1991): pp. 30-37.
13. Becky K. Peterson, "Tables and Graphs Improve Reader Performance and Reader Reaction," *Journal of Business Communication* 20, no. 2 (Spring 1983): pp. 47-56.

14. Ian Spence "No Humble Pie The Origins and Usage of a Statistical Chart," *Journal of Educational and Behavioral Statistics* 30, no. 4 (December 21 2005) pp. 353-368. doi: 10.3102/10769986030004353.
15. Jeremiah J. Sullivan, "Financial Presentation Format and Managerial Decision Making: Tables versus Graphs," *Management Communication Quarterly* 2, no. 2 (November 1988): pp. 194-216.

الجزء الرابع

إستراتيجيات فهم الرسائل

٤٠٦

الفصل التاسع

الاستماع الإداري

يستنزِم الإِصَات بذل الجهد الاستماع بحد ذاته ليس مِيزة؛ فالبط يسمع أيضاً.

- إيعور سترافينسكي Igor Stravinsky، مؤلف موسيقي روسي.

خلال العقود الماضية، حظي الدور الأساسي للاستماع في مجال الأعمال التجارية وإدارة المشاريع باهتمام متزايد. فقد كشف أكثر من ٣٥ دراسة أن الاستماع الذي يمثل شكل الاتصال.

• الأكثر أهمية للوظائف الأولية.

• الأكثر أهمية في التمييز بين المرؤوسين الفعالين وغير الفعالين.

• الأكثر تأثيراً في الكفاءة الإدارية.

ومع ذلك، تشير العديد من هذه الدراسات إلى أن كلاً من المرؤوسين والمدراء يفتقرون لمهارات الاستماع بشكل خطير^(١).

فالاتصال ليس مجرد حديث وإحاة، لكنه عملية ذات اتجاهين. تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر يتطلب من المشاركين إرسال الرسالة واستقبالها. وعلاوة على ذلك، فإن عملية الاتصال من قبل الحانب المتلقي تكون أكثر صعوبة وتعقيداً من الحانب المرسل. فالاستماع ليس مجرد سماع فقط بل يمتد إلى جواب أخرى، حيث يجب على المدير الفعال التمييز بين أمرين هما: أولاً، الاستماع الميكانيكي: وهو نوع تلقائي لا نستطيع تحننه، حيث يمكنه سماع صوت رفرقة العصافير وتأرجح معدات البناء الثقيلة، وصراح الأطفال في الملعب، وغيرها من الأصوات الأخرى. فالاستماع عادة يتطلب فقط القليل من الجهد البدني والعقلي. وعلى عكس ذلك، ينتج الاستماع عن جهد مُركّز، وينتطلب جهداً بدنياً وعقلياً كبيراً، لأن العوامل البدنية والنفسية تعمل ضد هذه العملية. وفي هذا الفصل نستعرض تلك العوائق الحسدية والنفسية للاستماع، ومن ثم نحلل التقنيات للحد من هذه العوائق، ولكن علينا أولاً أن نقوم بدراسة لماذا يستحق الاستماع الجيد بذل الجهد.

فوائد الاستماع:

تتضمن العديد من المهارات الإدارية الضرورية مهارة الإنصات. أولاً، تأتي العديد من البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال الاستماع إلى الموظفين. فالمستمع غير المنصت يفقد العديد من المعلومات الهامة، وطلبت إحدى الشركات من مدرائها قضاء أطول وقت للاستماع إلى الموظفين، وهي شركة Zappos لتجارة التجزئة عبر الإنترنت التي تقوم ببيع الأحذية والملابس والاكسسوارات. وفي كتابه الأكثر مبيعاً، كتب الرئيس التنفيذي السابق (توني هسيه) أنه طلب من مدرائه قضاء ٢٠٪ من وقتهم بعيداً عن مكائهم والتفاعل مع موظفيهم، وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية بسبة ٢٠ إلى ١٠٠٪، والتي أرجعها إلى زيادة مستوى الاتصال^(٣).

الفائدة الثابتة، هي أن الاستماع يجعل الشخص أكثر موثوقية. فالأشخاص الذين يستمعون بشكل جيد ويتبعون التعليمات بشكل أفضل، يكون معدل الأخطاء لديهم أقل، مثلاً يقل قولهم للأمور الحمقاء. وبشكل عام، يصبحون ممن تُطلب استشارتهم. والفائدة الثالثة لعملية الاستماع، هي أن المستمعين الجيدين يخطون باحترام كبير وحب من أولئك العاملين معهم^(٤). فالمدراء الذين يستمعون لم حولهم يستفيدون بشكل أكبر من غيرهم، ويمكن أن تؤدي هذه السمة إلى علاقات عمل متاعمة؛ لأن الموظفين يثقون عموماً ويدعمون المدراء الذين يستمعون إليهم^(٥) بانصات بدلاً من "الاستماع إليهم" بالكاد^(٦).

رابعاً، يساعد الإنصات الجيد المدير على الإلمام الجيد بالأمور. حيث إننا نتعلم من الآخرين بالاستماع إليهم، حامساً. يساعد الإنصات الجيد على تجنب الشخص للمواقف المحرجة؛ فقد بسى البعض اسم شخص معين بسبب ضعف استماعه، وربما احتاجوا إلى سماع معلومات هامة مرة أخرى بسبب أحلام اليقظة. والأسوأ من ذلك، عدم الإحانة على سؤال مباشر بسبب ضعف الإنصات وقلة التركيز. مثل هذه المواقف المحرجة يمكن أن تتسبب في الحكم على المدير بأنه غير مهبال أو غير متعاطف.

في نهاية المطاف، فإن السبب الرئيسي لتطوير الاستماع الفعال هو بناء العلاقات القوية بين الناس؛ فجميع الأشخاص يحتاجون إلى الاستماع لبعضهم البعض وحلق التفاهم بينهم. فالتفاهم المتبادل يؤدي إلى حلق الثقة والعلاقة القوية بين الناس، وهي من أهم الأمور المطلوبة في مجال العمل.

قدمت العديد من المنظمات الناجحة نماذج مميزة في إدراج الإصابات الفعال في قائمة المهارات الإدارية الرئيسية، حيث قامت شركة هارلي ديفيدسون Harley-Davidson التي بقيت وُثمت خلال المائة عام الماضية، وأصبحت من رواد الشركات المصنعة للدراجات النارية حول العالم. وقد قاد السيد جيمري بليوستان Jeffrey Bleustein، الرئيس التنفيذي من عام ١٩٩٧ إلى عام ٢٠٠٩ الشركة للهيمنة على صناعة الدراجات النارية أثناء توليه المنصب، فرادت شركة هارلي ديفيدسون Harley-Davidson قيمة رأسمالها السوقية بمقدار ١٣ مليار دولار، وقد أرجع بليوستان نجاحها إلى احترام رغبات عملائها، حيث يقول: "تتحدث شركات أخرى عن ولاء العميل، ولكن لدينا ولاء يتجاوز أغلب الصناعات" وعُرف عن السيد بليوستان Bleustein أنه كان يقوم بالاستماع إلى موظفيه ومناقشتهم حول الأمور الدارجة والممارسة لشركته، حيث صرح أحد تحار التحرنة قائلاً إنه كان يخرج ويروى ويتفحص الأعمال ويشجع الموظفين وفريق العمل داخل الشركة^(٥) اليوم تستمر مصالح المساهمين (الملاك) وولاء العملاء كقيم تقود الشركة.

ويوجد مثال آخر لإحدى الشركات التي تقوم بالاستماع إلى موظفيها، وهي شركة بروكتر أند غامبل Procter and Gamble، حيث قامت مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review بنشر ميف كامل عن إنجازاتها، وكيف قامت الشركة بتطوير نظم متصور لمعرفة آراء الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين؛ للحصول على أفكار جديدة لتحسين المنتجات والعمليات والخدمات^(٦).

بالرغم من البوايا الحسنة وإدراك الفوائد، فإن نجاح المدراء في الاستماع في العمل يتأثر بعوامل كثيرة، وبعضها يتجاوز وعيهم فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الاستماع الإداري محدوداً جداً نسباً أنهم يتمتعون بسلطة أكثر من موظفيهم، وقد أشارت البحوث الحديثة إلى أنه كلما كان المستمع أكثر سلطة، كلما رادت احتمالات رفضه للنصائح أو الأفكار التي يستمع إليها^(٧). ومن ثم، ربما يكون المدراء مصمتين من داخل عرفة محصنة حرسانية، وربما هم لا يدركون ذلك. وهناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن للمدراء اعتمادها في محاولة لتحسين استماعهم. ويتناول هذا الفصل نظرة أعمق على العوائق الأكثر شيوعاً، وبعض الإستراتيجيات التي تساعد الفرد على التغلب عليها.

معوقات الاستماع:

لا تحدث عملية الاتصال بين الأفراد في وحدات منفصلة، وقد يذكّرنا مصطلح 'معوق' بشيء ميكانيكي، وليس بعملية تفاعلية وديناميكية مثل الاستماع. ونتيجة لذلك، فإن مصطلح عوائق الاستماع قد لا يمثل الاستماع بشكلٍ ما. ومع ذلك، فإن العمليات الديناميكية والتفاعلية هي المثال الأسهل لتفسير هذا الأمر وتصنيفه، ومن ثمّ قمنا بتوضيح المعوقات التي تحول دون الاستماع داخل جدول (٩-١) أدناه.

تشكل القيود المادية الخاصة بنا واحدة من أكبر العوائق أمام عملية الاستماع الإداري؛ حيث إن الناس يتحدثون بسرعة تقارب ٢٥٪ من سرعة تفكيرهم، وهكذا. ففي حين أن معظم الأمريكيين يتحدثون بحو ١٢٥ كلمة في الدقيقة الواحدة، فهم قادرون على التفكير أسرع بأربعة أضعاف، ويُعرف هذا العائق باسم 'المشكلة رقم (٧٥-٢٥)' ^١ ونتيجة لذلك، وبدلاً من الاستماع بعناية، يفكر بعض الناس في أمور أخرى ولا يكرسون سوى جزء ضئيل من قدرتهم على الإصغاء، فلا يستطيعون تحمل الإيقاع البطيء للكلمات التي ينطقها الآخرون ويبدأون بالتفكير بمواضيع أخرى غير الكلمات التي يسمعون، وسيتنم سرد فرق معدل النطق من معدل الإحاسة أو المشكلة (٧٥-٢٥) أولاً، لأن اهتمامنا تتحول حزنياً بسبب العديد من حواجز الاستماع الأخرى.

جدول (٩-١) معوقات الاستماع

١. عملية الاستماع التفصيلية (مشكلة ٧٥-٢٥).
٢. الدافع.
٣. الاستعداد
٤. الضوضاء الداخلية والخارجية.
٥. تحويل مجرى النقاش.
٦. الحد.
٧. الوقت.

يشكر بقص الدافع عائناً أمام عملية الاستماع، حيث إن الكثير من الناس يجدون أن المحافظة على دافع مستمر للاستماع يعتبر تحدياً قوياً، وقد يستغرق المدراء، الذين يفترض بهم أن يصنعوا، في أحلام اليقظة أو وضع خططهم الخاصة أو حتى التركيز على مشاكلهم العاطفية. خلال هذه الـ ٧٥٪ انشغال، فإن العديد من الأمور قد تتغلب على الـ ٢٥٪ إنصات.

وقد عرف الباحثون منذ زمن طويل أن التحفيز أو الحوافز ما هي إلا مشككة سائدة في عملية الاستماع. وقد أظهرت الأبحاث التي أنجزت قبل ثلاثين عاماً تقريباً، أن الناس يسجلون أفضل النتائج في اختبارات الإبصت، عندما يعرفون مسبقاً بالاختبار أكثر مما لو كانوا يعتقدون بأن عليهم الإبصت فقط^١. وقد أظهرت الأبحاث الحديثة بأن نتائج اختبارات الاستماع تزداد كلما رادت المحففات للاستماع^٢. بحكم أن عمية الاستماع تعتبر عملاً شاقاً، فإننا نتوقع بدل جهد أكبر عندما يكون الهدف معروفاً، ويمكن للمستمعين أن يروا نتيجة إيجابية لهذا الجهد، وهذا هو السبب في أن الهدف الذي سيناقش لاحقاً مهم جداً.

هناك عائق يتعلق بالدوافع وهو الاستعداد فقد لا يرغب المدير في الاستماع قبل أن يكون الاستماع مطلوباً؛ قد يكون فاقداً للرغبة. وبما أننا قد سبق وقد ناقشنا بأن الدافع يعتبر عائناً أمام عملية الاستماع، فيجب علينا التمييز بين الاستعداد والدافع للاستماع؛ فهذه المفاهيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض. ولكن في مثل هذا الأمر، فإننا لابد أن نتفهم بأن الرغبة في عدم الاستماع كانت متواحدة قبل بدء النقاش، وهذا هو السبب في أنه قد يحس محل جميع الحواجز الأخرى، سواء قرر الشخص نوعي أو بدون وعي عدم الاستماع، فلن يكون لمهارات الاستماع أية فائدة. ويسترجع الكاتب ماي سنيـل Manny Steil، والذي يقدم دورات تدريبية في الاستماع لموظفي الشركات مثل شركة Honeywell، إلى قانون الاستماع (LAW)، والذي ترمز حروفه الثلاث إلى معادلة "الاستماع Listening يساوي القدرة Ability زائد الرغبة Willingness".

لماذا قد يفتقر المدير إلى الاستعداد للاستماع؟ هناك عدة أسباب تفسر هذا الموقف. أولاً، معظم الناس يعصون الحديث بدلاً من الإنصات التام لما يقوله الآخرون، وحتى عندما

يقومون بطرح سؤال، فإنهم غالباً ما يقومون بمقاطعة الإحاة^(١١). ثانياً، قد يقوم المستمع بتصنيف المتحدث سريعاً على أنه لا يمتلك سوى القليل ليسهم به، ولا يستحق أن يسمع إليه. ثالثاً، قد يفتقر المستمع للاستعداد للاستماع ما يقوله الآخرون؛ لأنه قد لا يرغب في تلقي أية معلومات سلبية. فإذا كان المتحدث يحمل أحمالاً سيئة، فما هو الدافع للاستماع إليه؟ ويرى بعض المدراء أن الاختلاف مع بعض آرائهم بمثابة هجوم عليه شخصياً وبالتالي، سيتبعون الأسلوب الدفاعي، وغالباً ما ينطوي هذا الدفاع على هجمات لفظية تحول دون إمكانية الاستماع.

تعتبر الضوضاء الداخلية التي لا يمكن تجاهلها عائقاً آخر من العوائق التي تحول دون عملية الاستماع؛ حيث يولي جهازي العصبي اللاإرادي اهتماماً لا إرادياً لبعض الأحداث مثل الصداغ، أو تورم القدمين، أو المعدة الثارعة. فمن الصعب تقسيم الانتباه بين عوامل التشويش الداخلية غير الطوعية هذه والإنصات المركز، والحاجية غير الطوعية بسبب التركيز على عملية الاستماع. كما أن الضوضاء الخارجية والبيئة التي قد تنافس الموضوع المطروح تعتبر عائقاً كذلك. فمن الصعب الاستماع إلى أحد المرؤوسين في العمل عندما يتحدث بهدوء في ورشة عمل صاخبة، أو التركيز مع محادثة هادئة جماعية بين أفراد العمل. ففي هذه الحالات، يعتبر إيقاف صوت الضوضاء المحيطة أمراً شاقاً للعديد.

يشير أيضاً إلى أحد العوائق التي تحول دون عملية الاستماع وهو تحويل الاتجاه، والتي يقصد بها أن المتحدث قد يصرف المستمع عن المعنى المقصود، بالحيلولة دون متطلباته بعبارات غير مفهومة. فهذه العبارات الغير مفهومة تجعل المستمع يتفهم معنى فرعياً آخر غير المعنى المقصود، أي يجعل المستمع يشكر في موضوع فرعي آخر أكثر إثارة للاهتمام من النقطة المركزية للرسالة. وبالتالي، فإن الأفكار تتدرج نحو المواضيع الأكثر إثارة للاهتمام وغير المقصودة، حيث ترتبط العبارات غير المقصودة ارتباطاً وثيقاً بالتحيز. فعلى سبيل المثال، انحباز المستمع إلى محتويات أخرى سلبية يمكن أن تصرفه عن محتوى الرسالة، أو وضع المتحدث يده على قمة أثناء التحدث، أو لعبه بالقلم الرصاص، أو تواجده في مكان بعيد عن المستمع. فمثل هذه التصرفات تدعو المستمع إلى فهم أمور أخرى ليست ذات صلة بالموضوع الأساسي.

يمثل الحدل نوعاً سادساً من أنواع العوائق التي تحول دون عملية الاستماع. فقد يجد المستمع فجأة أنه لا يتفق مع رأي المتحدث، ومن ثم يخطط في تجهيز الرد المناسب، حيث

إنه من الممكن أن يجمع المستمع المتكلم عن مواصلة الحديث الأساسي، ويبدأ في الحديث عن أشياء أخرى ليست لها صلة بالموضوع. فعلى سبيل المثال، قد يقوم المدير بالاستماع إلى شكوى أحد الموظفين من إدارة أخرى، ومن ثم يقوم بإصدار طعن على الشخص الآخر دون مواصلة باقي الحديث ونتيجة لذلك، فإن المدير يخلق مناخاً دفاعياً ويفتقد أهم المعلومات الأساسية.

توقف وفكر	وأخيراً، يعتبر الوقت عائقاً من العوائق التي تحول دون عملية الاستماع. فمقولة، "ليس لدي الوقت للاستماع لهذا"، تعتبر من الردود الشائعة بين المدراء، ومن الممكن أن ينسحب المدير لكيلا يصيب وقته في أمور غير مفيدة. وعندما يستغرق الحديث الكثير من الوقت، فإن المدراء يميلون إلى إبهائه بشتى الطرق الممكنة من أجل عدم تضيق الوقت؛ لأنهم يرغبون في الحديث الموجز وعدم تضيق الوقت في مالا يفيد. وقد يؤدي صيق الوقت إلى الميل للحكم أو التقييم أو الموافقة، أو عدم الموافقة على الباري المقدم. ولتحقيق التواصل الحقيقي، فلا بد من إيصال الأمر المتحدث عنه بشكل موجز.
١. أي من العوائق التي تحول دون عملية الانصات المدرجة في الجدول (١-٩)، والموصوفة في هذا الفصل يمكن أن تكون ذات صلة بك أكثر من غيرها؟	
٢. ما هي الظروف التي تحدث فيها هذه العوائق؟	

يعتبر الاستعراض السابق مجرد ملخص للعديد من العوائق التي تحول دون عملية الاستماع يمكن أيضاً للعوامل المذكورة بالفصل الثاني وهي المعرفة والثقافة والحالة والمواقف والأفكار والمشاعر، أن تخلق عوائق تحول دون عملية الاستماع. ومع ذلك، فإن بعض البحوث تشير إلى أنه يمكننا تحسين مهارة الاستماع، عندما يقوم المديرون بتحليل المكونات الحاسمة للاتصال بشكل إستراتيجي، وتطبيق التقنيات المقترحة في القسم التالي، فإن مهاراتهم في الاستماع وفاعليتهم سوف تتحسن بطريقة فعالة^{١٣}.

التقنيات العامة للاستماع:

لنقم أولاً بتحديد نوعين مختلفين من الاستماع، حتى نتمكن من ملاءمة وتطوير التقنيات لكل موقف بشكل مناسب الاستماع الشط، والاستماع التفاعلي.

استناداً إلى هذه المناقشة، يحدث الإنصات النشط في الحالات التي لا يملك المدير فيها فرصة للرد مباشرة على المتكلم. ويستخدم الناس الإنصات الفعال عندما يكونون ضمن جمهور كبير، كما يفعل أولئك الذين يستمعون إلى رسالة مسجلة، أو إلى برامج الإذاعة السمعية والبصرية، فضلاً عن الأشخاص الذين يستخدمون تقنيات الاستماع التفاعلية الشفهية مع المتكلم من خلال طرح الأسئلة أو التحريض، ومن ثم يحدث الاستماع التفاعلي عندما يشارك مدير في محادثة مع فرد آخر، أو في اجتماع مع العديد من الأشخاص.

ويحدد مدى التزامنا بالاستماع تبعاً لأهمية وتميز المعلومات الواردة وعلاقتها بها. وبشكل أساسي، هناك ثلاثة مستويات لدرجة وكثافة الاستماع وهي: العارض، والواقعي والتعاطفي. ويعرض الجدول (٢-٩) أمثلة على تقنيات الاستماع الخاصة بكل مستوى من المستويات الثلاثة السابقة. فيتم استخدام الاستماع العارض أو الهامشي، عندما لا تكون المعلومات المحددة أو الغنية التي يتم مناقشتها ذات أهمية فعلية، أو لأنه لم يتم بتحديد أي هدف للحصول على تلك المعلومات المحددة. ولا يحتاج المدير بأن يكون في حالة تأهب وفقاً لما هو الحال في الأمور الأخرى، فعلى سبيل المثال، الاستماع غير الرسمي إلى المحادثات الاجتماعية أو الاستماع إلى الراديو، على الرغم من أن هذه المحادثات غير مكثفة بخلاف العديد من أنواع الاستماع الأخرى، إلا أنها تبقى مهمة. يمكن للمدير إيضاح الدعم الاجتماعي من خلال الاستماع إلى حديث الموظف، حتى لو كان الأمر يتعلق بحديث خاص في حياته. نسأله هذا، فإن المدير يقول: "أنت مهم كشخص"^(١٣).

يعتبر توخي الحذر من الأمور الهامة هنا، فما يراه أحد الأشخاص معبومة عامة، قد يراها آخر معلومة ضرورية فأهمية المعلومات ليست منأصنة في المعلومات نفسها، ولذلك قد تختلف درجة الإنصات من شخص لآخر.

الجدول (٢-٩) أمثلة على حالات الاستماع

الوصف التفاعلي	الوصف النشط	
محادثة اجتماعية	برنامج إذاعي	عارض
مؤتمر	عرض إعلامي	واقعي
جلسة استشارة	خطبة	تعاطفي

يتمثل المستوى الثاني من كثافة الاستماع في الاستماع الواقعي، والذي يعتبر أمراً ضرورياً، عندما نكون بحاجة إلى أحد المعلومات الهامة، ويعتبر النوع الأكثر شيوعاً في الاجتماعات والأعمال والمؤتمرات. فعند التفكير في موضوع الاستماع، فإن أول ما يؤخذ بعين الاعتبار هو الاستماع الواقعي. ففي هذا المستوى يجب على المستمع طرح الأسئلة وتلقي الاستجابات لضمان الاتصال الفعال.

يستخدم المدير مستوى الاستماع التعاطفي، عندما يريد فهم أحد الأشخاص تبعاً لإطاره المرجعي، بدلاً من الإطار المرجعي للمدير نفسه، وعلى المستمع المتعاطف ملامسة أفكاره ومشاعره، وعليه أيضاً أن يعبر عن تعاطفه الشديد معه لفظياً وغير لفظي بالعبارات التالية: "أنا متعاطف معك" أو "أنا معك" أو "أنفهمك" وما إلى غير ذلك. فمستوى الاستماع التعاطفي ليس من السهل تحقيقه؛ لأننا نميل بشكل طبيعي إلى تقديم المشورة بحو: "أنا أقول"، أو "أوافق" أو "لم أوافق" استناداً إلى وجهة نظري الخاصة. ومن الجدير بالاهتمام أن تصبح مستمعاً متعاطفاً مع المتكلم، وأن تكون مديراً حقاً يحاول فهم ما بداخه ويكون على أتم الاستعداد للحديث معه واستكشاف مشاكله. ويمكن أن يمثل الاستماع التعاطفي نوعاً جديراً بالاهتمام حتى لو تم تحقيقه بشكل حرن. فمجرد المحاولة في استخدامه مرة واحدة، سوف يكون كافياً لفتح مجال الاتصال.

وبشكل مختصر، يجب على المدير أثناء استماعه تحديد مستوى الاستماع الذي يحتاج، سواء أكان عارصاً أو واقعياً أو تعاطفياً، ويمكن معرفة ذلك من خلال هدف الاستماع، وتحديد بيان العرض من هذا الاستماع. والهدف هنا هو الحاجة إلى ضبط هدف الاستماع بطريقة متبادلة.

ليس من السهل ضبط هدف الاستماع؛ حيث اعترت شركة وول مارت Wal Mart أكبر متاجر البيع بالتجربة، أن مهارة الاستماع تعتبر مهاره أساسية لمديرها. ولقد صرح السيد سام والتون Sam Walton المدير التعميدي لشركة وول مارت Wal-Mart قائلاً: "استمع إلى زملائك؛ فهم أفضل منتج الأفكار في هذا المجال". ولحصول على أفكار واقتراحات واهتمامات الرملاء، قام وول مارت بتطبيق عدد من البرامج. البرنامج الأول قام بمطالبة كل منطقة باستحداث خطة عمل للاستفادة من أفكار الرملاء، وهناك برنامج آخر يسمى

"الباب لفتوح"، حيث تسمح تلك السياسة بتقديم الشكاوى إلى المدراء، ويوحد بدمج ثالث وهو "شركاؤنا في المقدمة" والذي نصفه الشركة على أنه طريقة من وال مارت لإيصاح "أنا نُقدرك ولديا البرام مستمر بالاستماع إليك وإبرار القصايا التي تشغلك"^(١١). وبطلب ذلك قيم كل مدير بمقابلة عشرة موظفين للاستماع إلى متطلباتهم والأخذ بحبراتهم، ومن ثم إرسال مستند أسبوعياً مرفق به تقرير كل موظف. بالنظر إلى القيم الثقافية لهذه المنظمة، لاحظ مستويات الاستماع التي يستخدمها المدير الإقليمي المودجي، والتي نحث على ريارة معارض شركة وول مارت المختلفة على الأقل مرة أسبوعياً، حيث يقوم المدير المسؤول بالتحول مع العملاء وموظفي المستودعات ومدراء المحازن، وقد يستغرق الأمر دقيقة واحدة للاستماع إلى أحد الموظفين والاطلاع على ما لديه من قول، والدقيقة التالية يتم فيها مناقشة معدل انخفاض المبيعات. وبعد الانتهاء، على المدير الاستماع إلى بعض الموظفين وسؤالهم: هل العمل محبط جداً؟ وفي غضون الخمس دقائق التي يقوم فيها

المدير بالتجول، عليه أن يستخدم الثلاثة أنواع	توقف وفكر
المختلفة من تقنيات الاستماع. لذلك، يحب أن يكون المدير الإقليمي سريع التكيف.	١ اذكر بعض الأمثلة على تقنيات الاستماع العارض والواقعي
بمجرد قيم المدير بتأسيس مستوى الاستماع، عليه أيضاً إعداد نفسه للاستماع نفسياً وحسبياً، وينبغي أن يكمل الخطوات التالية أثناء مرحلة الإعداد:	والمعاطفي في يومك؟
	٢ أي مستوى من الاستماع هو الأكثر صعوبة؟
	٣ ما هو مستوى لاستماع لأكثر أهمية؟ لماذا؟

١ اختر أفضل مكان ممكن، في حين أنه ليس من الممكن تغيير المكان بشكل دائم

ويجب على المدير ألا يغفل عن أية مرافق متاحة.

٢. اختر أفضل وقت ممكن، وكما هو الحال عند اختيار المكان، حيث إنه ليس من

الممكن تغيير الوقت بشكل دائم. ونحب على المدير المسؤول أن يحرص على عدم

إضاعة الفرص الملائمة.

٣. فكر في التحيزات الشخصية التي قد تكون موجودة.

٤. راجع أهداف الاستماع.

إن مراجعة موجرة للخطوات الأربعة توضح سبب أهميتها في الحد من العوائق، التي تحول دون عملية الاستماع الفعال التي نم مافشتها في وقت سابق أولاً، اختيار أفضل وقت ومكان يساعد على تقليل الصوصاء الداحلية والحارجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوقت يؤثر على الحواحر النفسية من التحفير والعاطفة، فضلاً على أن اختيار الوقت يحد من مخرجات المحادثة.

هل من الاحترام والتقدير أن نقول لأحد الأشخاص لا يمكنني الاستماع إليك في الوقت الراهن؟ في دراسة استقصائية شملت أكثر من مائتي مدير، أشار المشاركون فيها أنهم لن يشعروا بالإهانة فيما لو طلب منهم بكل أدب وتقدير الانتظار قبل مناقشة أمر ما، خشية عدم اكتمال المعلومات، وبطبيعة الحال، إذا كان تعسير الوقت غير ممكن، فمن المهم أن يدرك أطراف الاتصال العوائق الموجودة، ويبدلون جهداً خاصاً للتركيز على عملية الإنصات التحير الشخصي للمدير قد يكون له تأثير كبير على نتائج عملية الاستماع، فالمدير الذي لا يدرك تحيره الشخصي قد يصح انتقائياً؛ يستمع فقط لما يريد سماعه، وقد يتطرق الشخص فقط للمفاهيم المسبقة أو يقوم بمحادلة المتحدث حول نقاط الاختلاف. وعلى سبيل المثال، المدير الذي يعتقد أن الشباب غير موثوق بهم، قد يتجاهل المعلومات التي تدل على أن شاباً ما يمكن الوثوق به والاعتماد عليه، وللسيطرة على هذا العائق النفسي، يجب على المدير إدراك هذا الأمر والاعتراف به، ويحب عليه حق علاقة قوية بين المتحدث والمتكلم.

يمكن أن تؤدي الكلمات والعبارات التعاطفية إلى الانحياز الشخصي لأحد المستمعين فعلى سبيل المثال: "إن هذا المحاسب تقيدي وغير ظريف"، "إنها حقاً ليست وظيفتي"، "لقد حاولنا ذلك من قبل ولكن لم نحج"، أو "جميع المهندسين يفكرون بنفس الطريقة وغيرها من العبارات التعاطفية الأخرى. والخطر في هذه العبارات هي أنها توحى للحضور وغير الحضور مفهوماً آخر غير المقصود بالرسالة الموجهة، ويحب أن يكون المستمع على بينة من ردود الفعل العاطفية المحتملة وعدم السماح لهم بصرف الانتباه عن هذه الرسالة. وأخيراً، من المهم مراجعة هدف الاستماع والوعي به. فبدون وضع الهدف في الاعتبار، قد يقوم المدير باستخدام الاستماع العرضي، بينما الواجب استخدام الاستماع الواقعي أو

استخدام الاستماع الواقعي، في حين أن استخدام الاستماع التعاطفي هو الأكثر فعالية إن الشخص الذي يستطيع تحديد هدف الإصابت ونوعه في حملة واحدة، يعتبر واعياً بشكل جيد بهدف الاستماع.

من الحالات النموجية التي قد تكون فيها أهداف المتكلم والمستمع على خلاف ذلك، هي على سبيل المثال عندما يقوم الموظف بتقديم شكوى إلى مشرف العمل؛ فعلى مشرف العمل أن يقوم بتقديم تلك الشكوى إلى رئيسه، على افتراض أن العامل يتوقع إيجاد الحل الملائم من قبل رئيس العمل، لذلك يجب على رئيس العمل تحديد الوقائع والحالة والإجراءات البديلة، ومن ثم تقديم كافة الحلول الممكنة، وعلى الموظف بعد استلام تلك الحلول أن يتقدم بعبارة الشكر إلى رئيس العمل، ويجب على المدير أن يعد التفكير في هدف الاستماع، وقد يكون الموظف هو الوحيد الذي يلتزم بطلب الانتباه وتحديد الموعد الملائم مع رئيسه في العمل.

وقد درسنا حتى الآن بعض إستراتيجيات الاستماع العامة، ويسعى على المدير الذي يستعد للاستماع جسدياً ونفسياً أن يستخدم تقنيات إضافية أكثر تحديداً لتحسين الاستماع. دعونا نلقي نظرة على التقنيات المناسبة للاستماع النشط والتفاعلي.

تقنيات محددة للاستماع النشط:

يستخدم الشخص الاستماع النشط في الحالات التي تكون فيها الاستجابة المباشرة للمتحدث صعبة أو مستحبة. فعلى سبيل المثال، الشخص الذي صمّم جمهور كبير أو الذي يقوم بالاستماع إلى أحد التسجيلات، لا يمكنه أن يتفاعل مع المتكلم ولا الإصابت له بشكل جيد، ولا يستطيع الإجابة على أي من الأسئلة المطروحة، حيث يحتاج المستمع النشط إلى اتباع التالي:

حدد نقاط الدعم الرئيسية:

عادة ما تحتوي الرسالة على نقطة أو نقطتين رئيسيتين متبوعة بمعلومات داعمة (أمثلة أو أرقام أو وصف). ومن الأمثلة الجيدة على النقاط الرئيسية: التقنيات غير اللغوية التي يستخدمها المتكلم أثناء حديثه، ارتفاع مستوى الصوت، التحدث بشكل أسرع، وتكرار

الكلمات الرئيسية، واستخدام الإيماءات. وفي وقت لاحق، سوف نقوم بإدراج كافة التفاصيل الخاصة بالحوادث الغير لفظية المستخدمة أثناء تحديد نقاط الدعم الرئيسية. وفي المثال التالي رئيس يتحدث في اجتماع سوي، لاحظ فيه أنه يقوم بالتركيز في خطابه على نقاط الدعم الرئيسية.

فالنقاط الرئيسية في هذا المثال هي: المنتجات الأربعة الجديدة والتوسع في القوى العاملة في مبيعات القسم العربي واستقرار سوق المازل، وما تبقى من هذه الرسالة يعتبر مواد داعمة. يساعد الفصل بين النقاط الأساسية والنقاط الداعمة المستمعين على المحافظة على معلوماتهم الحيوية.

لقد سُر القسم الإلكتروني بإدخال أربعة منتجات جديدة في العام الماضي بنجاح كل واحدة من هذه المنتجات الأربعة تناع بمعدل أفضل مما كان متوقعاً كما في عاية السرور، عندما ارتفع معدل الإنتاج إلى أكثر من أربعة عشر بالمائة (١٤٪) بمعدل أفضل من المتوقع. ويفترض أن يحقق هذا الحساس ذو التطبيقات المتعددة وسهل التركيب نتائج مشابهة أو أفضل في العام المقبل.

وبالإضافة إلى طرح منتجات جديدة (توقف)، فما تتوسعة فريق مبيعات القسم العربي من خلال إضافة ستة عشر مندوباً للمبيعات من ذوي الكفاءة العالية. تم استقطاب مندوبي المبيعات هؤلاء من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، ونحن واثقون من مقدرتهم على مساعدتنا على التوسع في الغرب بتحلى جميع هؤلاء المندوبين بفهم عميق بالمنتج وبالطبيعة المتغيرة للصناعة التي نعمل بها.

لا يوحد تعبيرات فورية في قسم دعم السلع المنزلية (حفض الصوت)، وسيكون من الضروري الانتظار لرى ما ستقوم بتطويره. نحن مستقرون هنا لأن أجهزة فتحات المآرب، وأنظمة الاتصال الداخلية، وأجهزة الحماية ضد السرقة قادرة على الصمود فما بتطوير نظام حماية حديد ضد السرقة، يمكن برمجه عن طريق جهاز رقمي. وقد كان من المثير مشاهدة تطور هذا المشروع.

تنظيم الرسالة:

يستخدم المتكلم ممطاً تنظيمياً يستطيع المستمع من خلاله فهم الرسالة. فعلى سبيل المثال، يمكن للمتكلم تنظيم الرسالة عن طريق الإيجابيات والسلبيات، المزايا والعيوب، الأمور المرعوبة وغير المرعوبة، أوجه التشابه والاختلاف، أو عن طريق التسلسل الزمني أو

الواحات الوظيفية. كما أنه من الأسهل أن نتذكر النية الأساسية للفصل، بدلاً من ذكر كل كلمة فيه، ومن الأسهل أيضاً أن نتذكر نية الرسالة المنطوقه بدلاً من التفاصيل، وسوف يقوم المصن الماهر بالانتباه للعلامات والإشارات والانتقالات التي يستخدمها المتحدث للإشارة إلى السية. ويعتبر ترفيم النقاط (على سبيل المثال النقطة الثانية وغيرها)، أحد الطرق التي يستخدمها المنكلمون، وفقاً لما هو موضح بالفصل الخامس، أي يقصد منها معنية تلك النقاط بشكل خاص. فمن الممكر القول: "اليوم سأقوم بمأفشة ..." أو "سأقوم بالاستماع إلى ..." أو "إذا، اليوم تحدثت عن ...".

تلخيص الرسالة:

توجد تقنيه أخرى للاستماع الشط وهي التلخيص. يمكن أخذها على هيئة صورة ذهبية لنقاط الرئيسية ولا ينبغي أن يتضمن الملخص حملة أو تفاصيل مفصلة، أو كلمات مبسطة أو شبه جملة وعداوة على ذلك، لا ينبغي أن ينتظر القارئ الملخص في نهاية الرسالة، لأن النقاط الأكثر كفاءة تتمثل في نقاط الانتقال الرئيسية ويمكن تلخيص خطة الرئيس التي عرضت سابقاً في ثلاث حمل: (١) أربعة مستحات إلكترونية جديدة، (٢) ستة عشر موطناً جديداً في المنطقة الغربية، (٣) سوق مستقرة.

وبعمل التقنيات الثلاثة التي تم اختبارها حتى الآن للفريق بين النقاط الرئيسية، والدعم والتنظيم والتخصيص المستخدمة مع بعضها البعض لتحقيق الاستماع الدقيق، ويساعد الاستخدام الفعال للتقنية الرابعة في تطوير باقي التقنيات.

تصور الرسالة:

هناك إستراتيجية رابعة للاستماع الشط، وهو تصور الرسالة الموجهة من قبل المتكلم، والتي تمكن المستمع من إبقاء العقل مدركاً لتلك الرسالة ومصنّاً إليها. وأهمية هذه التقنية هي أنها تسمح للفرد باستخدام نحو ٧٥٪ من قدرته العقلية الغير مطلوبة لمواكبة وفهم هذه الرسالة. وبالتالي، يمكن للمدير بدل المربد من الجهد للاستماع، مما يقلل احتمالية فقد جزء كبير من الرسالة وأخيراً، يعمل هذا الأمر على حفظ الرسالة داخل العقل؛ لأن الصورة تظل مقترنة به. فعلى سبيل المثال، في الاجتماع السنوي الذي تم وصفه سابقاً، قد ينصور

المدير الستة عشر موظفاً العاملين بقسم المبيعات بالمنطقة الغربية، على أنهم ستة عشر موظفاً يركضون من مواقع مختلفة بالولايات المتحدة إلى كاليفورنيا، وهذا التصور المائل للستة عشر موظفاً يساعد المدير على تذكر واحدة من النقاط الرئيسية لهذه الرسالة.

يمثل التصور فناً من فنون الاستدكار، أي أن الفرد يخلق بداخله جهاز تذكّر، مع إدراج المزيج من الحروف، كل منها يمثل الحرف الأول من الكلمات الأساسية للرسالة. فعلى سبيل المثال، يفترض أن الفرد يعترض فقط على أحد دوره تدريبية إضافية لرمجة الحاسب الآلي، فيمكن أن ينشأ هذا الاعتراض بسبب التكلفة أو بسبب عدم قدرة الفرد، أو أن الوقت غير مناسب، فيعترض حينئذ أن كلاً من التكلفة والقدرة والوقت من النود الرئيسية التي لابد من استحداثها؛ لتسجيل هذه الأفكار وفقاً لما أشار إليه المتكلم. فيعتبر من الاستدكار أحد الفنون العلمية في قطاع الأعمال. فعلى سبيل المثال، في أحد المطاعم الشعبية في هيوستن، يتم إعداد السلطات اليونانية على جانب الطاولة، فتستخدم الواصفات بالمطعم هذا الأمر كمن استدكاري لترتيب المكونات بطريقة بارعة "البدء بالأشياء العvisية ومن ثم الأكثر سلاسة"، أي تقوم العاملات أولاً بتقطيع الخضروات في وعاء عميق، ثم تقوم بإضافة عصير الليمون ولحردل وزيت الزيتون. ويمكن اعتبار من الاستدكار بشكل عام والمحتصرات بشكل خاص نوعاً من التصور؛ لأنه من الأسهل أن نرى ونتذكر الأمور التي قمنا بتخيّلها وتصويرها بالعقل، أو عن طريق ربط الكلمة باختصار معي.

تخصيص الرسالة:

المستمعون الفعالون هم أولئك الذين يفحصون الرسالة للحصول على معلومات ذات معنى خاص بالمستمع. ويصبح الموضوع بطبيعة الحال أكثر إثارة للاهتمام وأسهل لتركيز، إذا كان يتعلق بالمستمع في الواقع، يضمّن أولئك الذين يربطون الرسالة بتحارب شخصية وجود عنصرين أساسيين من الاستماع، هما: الرغبة والدافع فيمكن للمدراء الذين يستمعون إلى موظفيهم طبقاً للمثال السابق، إصفاء الطابع الشخصي على الرسالة من خلال طرح الأسئلة أنفسهم: كيف ستؤثر هذه التقييمات الأربعة على وظيفتي؟ هل سيؤثر استمرار توسع المجموعة الإلكترونية علي؟ هل ستزيد نسبة السنة عشر موظفاً الحد من عبء العمل بالمنطقة العربية؟ هل سيؤثر ضعف السوق من استقراره على تنفيذ محططات شركتنا؟ وإجابة على هذه الأسئلة يكمن في فهم المديرين ما تحدث عنه الرسالة، ومن ثم سيزداد حافز الاستماع إلى ما تحتويه الرسالة.

دَوْنُ الملاحظات:

يتم تعزيز كل هذه التقنيات عندما بدوّن المستمع الملاحظات فعلى سبيل المثال، يدرك طلاب الجامعات أهمية الملاحظات أثناء المرحلة الدراسية، ولكنهم قد يفقدون هذه العادة الحيدة بمجرد معادرتهم الفصول الدراسية، ويمكن للمستمع بسهولة تقديم ملاحظات قصيرة للمساعدة في تنظيم ونصوّر وتخصّص رسالة محددة. فلم تقم الملاحظات فقط بتوفير إخطار خطّي من السجلات المكتوبة وحسب، ولكنها توفر أيضاً ردود فعل قيمة تحبّر المستمع فقط بمدى أهمية عملية الاستماع. فإذا لم يتم تنظيم الملاحظات بشكل جيد مع النقاط الرئيسية والدعم، فإن المستمع ربما لم يقم بتنظيم الرسالة عقلياً. فإذا أشار استعراض سريع إلى أنه لم يتم أخذ أية ملاحظات لبعض الوقت، فقد تحدّ اهتمام المستمع مشتتاً.

تعيد الملاحظات المستمع بأنها ترك أثراً معنوياً بداخله، حيث تعتمد عملية الاستماع على النشاط العقلي في الغالب. وبالتالي، فإن الأشخاص الذين اعتادوا على النشاط البدني لا يتمتعون بطيلة البال أو الصبر على الاستماع لفترات طويلة.

بالطبع، يمكن أن يسبب تدوين الملاحظات مشكلة بالنسبة لبعض الأشخاص. فيمكن للمرء أن يقوم بالتركيز على بعض الملاحظات إلى الحد الذي يمكنه من فقدان المطلب الرئيسي من الرسالة بدلاً من ذلك، يمكن للمرء أن يقوم بتدوين العبارات والكلمات الرئيسية على هيئة مخططات أو باستخدام الاختصارات، متى يكون ذلك ممكناً.

توقف وفكر

تحيل أنك تستمع إلى عميل ساحط عبي
الهاتف، ما هو رد فعل العميل المحتمل
إذا كنت أبا أحد الملاحظات على هذا
فهل من الممكن أن تقوم بتهنئة اسم
الشخص الذي ذكرته لي؟

فكرة أخيرة حول الملاحظات: إن المستمع الذي يقوم بتدوين الملاحظات التي أشار إليها المتكلم في كل رسالة موجهة وعند مشاهدة المتكلم لملك الملاحظات المدونة، فإنه سيحظى بدرجة أكبر من الثقة بأن المستمع اهتم به وقام بتدوين ملاحظاته. وسيتم مناقشة الاستماع الفعال بمزيد من التفاصيل في وقت لاحق.

تعتبر كلٌ من هذه التقنيات التي تحدد النقاط الرئيسية، والتنظيم، والتلخيص، والتصور، والتخصيص وندوين الملاحظات، معبدة لعمليات الاستماع النشط والتفاعلي. ومع ذلك، فإن هذه التقنيات حاسمة بشكلٍ خاص، في الحالات التي تكون فيها القدرة على طرح الأسئلة ومراقبة الرسائل غير اللفظية محدودة.

طُرحت كافة الأسئلة الممكنة إضافة إلى أسئلة المتكلم لتوضيح ماهيتها، فضلاً عن التقنيات الست التي تم مناقشتها للتو. وسوف يناقش القسم التالي الحالات التي يسهل فيها طرح الأسئلة التي تشير للاستماع التفاعلي.

تقنيات محددة للاستماع التفاعلي:

يحص الجدول (٣-٩) التقنيات المستخدمة في حالات الاستماع الشطة والتفاعلية. فعندما يشارك المدراء في اتصال ثنائي الاتجاه، يمكنهم تحسين فعالية الاستماع من خلال إعادة صياغة الأسئلة وطرحها.

إعادة الصياغة:

يُعتقد عادة أن إعادة الصياغة هي مجرد تكرار لما قاله المتحدث ومع ذلك، فإن إعادة الصياغة تعكس ما يعتقد المستمع بأن المتحدث قاله. يقصد بإعادة الصياغة أن المستمع يستخدم كلمات أخرى للتعبير عن المعنى الذي يقصده المتحدث، للتحقق من فهمه. وعلاوة على ذلك، تعكس إعادة الصياغة أيضاً الموافف الكامنة أو البرة العاطفية للرسالة، في حين أن العديد من الناس يترددون في إعادة الصياغة خوفاً من أن يتم تشبيههم بالبغاء. فتعتبر إعادة الصياغة من الأمور الجيدة لتقنيات الاستماع لسين، نسمح إعادة الصياغة للمستمع بالتأكد من فهم ما يقصده المتحدث، فضلاً عن تعزيز العلاقة بين المتحدث والمستمع. فعندما يقوم المستمع بإعادة صياغة الكلام، فإن هذا يشير إلى الجهد والالتزام والبوايا الحسنة، التي تزيد من احتمالية استجابة المتحدث.

علماً بالفوائد الهامة لإعادة الصياغة، فقد تنساءل: لماذا نحن جميعاً لا نفعل ذلك بشكلٍ متكرر عند الاستماع إلى المتحدث. قد يكون السبب هو أننا نخشى أن تبدو حماقة

بالنسبة للآخرين. هل فكرت يوماً في الوقت الذي عاُد فيه أحد أفراد عائلتك من العمل أو من المدرسة وسألته: "كيف كان يومك؟". فإذا كان الجواب شيئاً بهذا الرد وهو: "أكره هذا المكان"، أو "أنا لا أعود إليه أبداً". فإذا كنت تريد إعادة صياغة هذا الكلام لفهم ماذا يقصد المتحدث، فعليك عدم الرد بقوله: "إذن، أنت تكره هذا المكان ولن تعود إليه أبداً؛ لأن هذا الرد من شأنه أن يخلق بداخله الرعدة في الرد. بدلاً من ذلك، من الممكن أن تقول له: "يبدو أن اليوم كان شاقاً عليك"، فعليك أن تتذكر دائماً بأن إعادة الصياغة يفترض أن تعكس معنى الرسالة التي تلقيتها، سواء بشكل لفظي أو غير لفظي.

الجدول (٢-٩) تقنيات محددة للإنصات النشط والتفاعلي

الوضع النشط	الوضع التفاعلي
تحديد النقاط الرئيسية والدعم.	إعادة الصيغة.
تنظيم الرسالة.	طرح أسئلة مفتوحة ومعلقة.
تلخيص الرسالة.	طرح الأسئلة الأساسية والثانوية.
تصور الرسالة.	طرح الأسئلة المحايدة والموجهة.
تخصيص الرسالة.	
تدوين الملاحظات.	

توجيه الأسئلة:

تضيف الأسئلة المطروحة الكثير إلى قدرة المدير على الاستماع الفعال. يوصي هذا الكتاب بعدة محالات عندما تكون أساليب توجيه السؤال مناسبة: الاستماع وإجراء المقابلات، وحل الصراعات، والتدريبات. تعتبر تلك الأسئلة المطروحة في غاية الأهمية لأنها توفر عملية الاتصال الفعال ذات الاتجاهين التي تم مناقشتها بالفصل الثاني. فدون طرح تلك الأسئلة، ستكون ردود الفعل والتفاهم المتبادل مقيد بشدة، وهكذا. ففي المثال الوارد وصفه بالسد السابق وهو بند إعادة الصياغة، التي يفتش فيها ضرورة الاستماع بشكل جيد، يحب على المستمع إعادة صياغة الكلام ليتفهم المراد جيداً، وعليه أيضاً طرح السؤال كالاتي: "يبدو وكأن

توقف وفكر

تحيل لك تحضر فعالية لإحدى الشركات وتحاول الحديث مع أحد موظفي الشركة، فعليك أن تقرر سؤالاً مفتوحاً لطرحه، فما هو السؤال المفتوح الجيد الذي يمكنك الخوض به في الحديث؟ تلميح لا يمكنك استخدام عبارة "كيف حدث؟" بأنها سؤال مفتوح؛ فإنها لا تعني شيئاً.

يومك كان شاقاً للغاية"، أو من الممكن تفهم حديثه والرد عليه مباشرة بقوله: "ماذا حدث؟".

في الحالة التفاعلية، عندما يكون معنى الرسالة غير واضح أو غير كامل، يجب على المستمع طرح الأسئلة، عندما تكون الكلمات الرئيسية أو العبارات أو المفاهيم غامضة، أو عندما تظهر التناقضات أو الاستنكارات، حيث تساعد تلك الأسئلة المطروحة على وضوح الأمر، ويوجد أسئلة أيضاً قد تساعد المتحدث على توضيح أفكاره.

وعند استحواله، فقد يحبر المتكلم على إعادة توجيه رسالته إلى منفعة المستمع.

يجب على المدير أن يحدد بشكل إستراتيجي الأسئلة الأنسب للحالات المختلفة؛ حيث يوجد ثلاث أنواع من الأسئلة المناسبة ندور حول هذا النقاش: هل الأسئلة مفتوحة أم مغلقة؟ أساسية أم ثانوية؟ مباشرة أم غير مباشرة؟ كما سيتم وصف أنواع الأسئلة في الفصل الرابع عشر؛ لأنها تابعة بشكل أساسي لسياق المقابلات.

الأسئلة المفتوحة والمغلقة:

تعطي صياغة السؤال المفتوح للمستجيب خيارات واسعة للرد عليه، على النقيض من ذلك، السؤال المغلق الذي يقوم بإعطاء المستجيب خيارات محدودة للرد عليه، وتكمن هذه الإجابة داخل حقيقة ضيقة. وفيما يلي مثال على هذه النقطة: لنفترض أن الموظف قام بتقديم شكوى إلى المدير، يصف له فيها حدوث مشكلة كبيرة مع مشروعه الجديد، ففي هذه المسألة ينتقل الموظف في حديثه بين نقطة وأخرى، فلا يدرك المستمع المقصود من حديثه وبطبيعة الحال، فإن هذا الوصف غير منضبط، حيث إنه يجعل من الصعب عدم القدرة على الاستماع بشكل جيد. لذلك، يجب عليه طرح العديد من الأسئلة لوضوح واكتمال المسألة عند المستمع ونتضمن القائمة التالية أسئلة مفتوحة ومغلقة قد يتطلب من الموظف توضيحها:

- ما هي الأسباب الرئيسية للمشكلة؟ (سؤال مفتوح).
- ما الذي يمكنك أن تخبرني به؟ (سؤال مفتوح).
- هل فحصت مقياس درجة العليان؟ (سؤال مغلق).
- أين تعتقد أننا يجب علينا أن نذهب من هنا؟ (السؤال مفتوح).
- هل سيكون من المفيد الانتظار إلى الغد؟ (السؤال مغلق).

بالرغم من أن الأسئلة المفتوحة تتطلب معلومات إضافية، إلا أنها تسمح أيضاً بالخصوص في الحديث عن كافة الأمور المتعلقة بالموضوع، ناهيك عن الأسئلة المغلقة التي نركز فقط على الامتثال للمشاكل والحقائق، وتدعو إلى الالتزام بعبارة محددة فعلى سبيل المثال، "هل أنت؟"، ويجب على المدراء استخدام التحليل الإستراتيجي لتحديد أفضل نوع من الأسئلة في كل حالة.

الأسئلة الأساسية والثانوية:

هناك خياران أحراز مفتوحان أمام المدير، هما: الأسئلة الأساسية والأسئلة الثانوية. فالسؤال الأساسي هو السؤال الأول حول موضوع ما، حيث يجوز لمدير المتابعة سؤال ثانوي للحصول على معلومات أكثر تحديداً، بعد الإجابة على السؤال الأساسي. والسؤال الثانوي ليس مجرد سؤال إضافي، ولكنه يسعى أيضاً للحصول على مستوى أعمق من المعلومات من السؤال الأساسي. فهذه التحقيقات تتطلب إيراد كافة الإيضاحات والتفاصيل ويبين الاستخدام الإستراتيجي للاستجابات الأساسي والثانوي.

المدير: هل تعتقد أنك سوف تكون قادراً على القيام بالتحليل قبل يوم الأربعاء؟ (سؤال أساسي).

الموظف: إذا سارت الأمور على ما يرام، لن تكون هناك مشكلة

المدير: ما الشيء الذي تعتقد أنه يسير على نحو خاطئ؟ (سؤال ثانوي).

الموظف: من الصعب الحصول على المعلومات المحاسبية أحياناً

المدير: ما هو الجزء المعين الذي يكون من الصعب الحصول عليه؟ (سؤال ثانوي).

لاحظ أن كل سؤال ثانوي يسعى للحصول على مزيد من المعلومات حول الإجابة السابقة.

الأسئلة المحايدة والموجهة:

يتضمن التصنيف الثالث للأسئلة المطروحة الأسئلة المحايدة والموجهة، حيث تسعى الأسئلة الموجهة لتوجيه المتكلم للرد بطريقة معينة، ناهيك عن الأسئلة المحايدة التي تقود المتحدث إلى الاستجابة لرغبات المستمع نحو السؤال الموجه أو السؤال الرئيسي. فعلى سبيل المثال، من الممكن القول لأحد الأشخاص "لا يبدو من المنطقي أن" أو "لن توافق على أن" أو "بلناؤكد أنت لن" أو "سوف تقوم بفعل....". فيمكن استخدام الأسئلة الموجهة بطريقة غير مباشرة، ويمكن استخدام الأسئلة الموجهة للحصول على تأكيد أو توضيح بشأن نقطة محددة واحدة، في حين أن السؤال المباشر يمكن الحصول من خلاله على الرد في الحال.

باحنصر، على المدير الذي يقوم باستخدام إعادة صياغة الكلمات، طرح الأسئلة المناسبة بوضوح تام وفقاً لعمليات التطور التفاعلية. ومن الواضح أيضاً أن الاستماع التفاعلي ليس نشاطاً سلبياً، ولكنه يتطلب إشراك المدير من خلال استخدام إعادة صياغة الأسئلة بطريقة مناسبة. ولمساعدتنا في رؤية هذين الأسلوبين في العمل، دعونا نفحص المقابلة الافتراضية التالية بين المدير العام لشركة صناعية ورئيس أحد متحريها فال موضوع هو تحديد الموعد النهائي لتقديم طلب العميل. يبدأ المدير المقابلة من خلال مراجعة العقد ويسأل رئيس العمل: ما الخطأ؟ ومن ثم وقف رئيس المتحري من على كرسيه احراماً لمديره واتحه إليه لمحدثته، وبدأ رده من خلال إعادة صياغة الحديث، والذي جعله يتفهم ويثبت أنه على بينة من أمره، ومن ثم سأله: هل تساءلت عن الموعد المحدد لتسليم طلبات العمل؟ فكان جوابه: لا.

يوضح مدير شركة فورمان أيضاً أن التأخير في إصلاح المعدات، الناجم عن الطقس القاسي، حال دون وصول الأجراء الضرورية في الأسبوع الماضي، فسلسلة الأحداث هذه بلغت ذروتها مع انخفاض حجم المنتج.

فهدف المدير العام هنا هو الحفاظ على عملية الاتصال مع رئيس المتحري، وإيثاؤه بالحوار المناسب، عن طريق طرح ما إذا كان يتم إصلاح معدات العمل في الوقت الحالي،

ومن ثم يقوم رئيس متحر شركة فورمان بصياغة الكلام، والرد على المدير العام وتقديم كافة التفاصيل المناسبة إليه، موضحاً أن الإصلاحات قد اكتملت والمتجر الآن قيد التشغيل، ويقوم المدير العام أيضاً بتلخيص هذا الحوار بقوله: 'ما هو موعد التسليم الجديد؟'. ويظهر في هذا الحوار السابق أن كلاً من المشاركين في الحوار لديهم مهارة استماع جيدة، فضلاً عن مهارة إعادة الصياغة، والأسئلة المفتوحة والمعلقة والإشارات غير اللفظية المستخدمة.

الاستماع للاتصال غير الرسمي:

حتى الآن ركزت هذه المناقشة على حالات الاستماع الرسمية بين الأعضاء. أما حالة الاستماع غير الرسمية، فلم تتم مناقشتها حتى الآن، مع أنها تعتبر من الأمور بالغة الأهمية. فيمكن أن تصبح حالة الاستماع غير الرسمية حالة واقعية أو تعاطفية، وينبغي على المدير أن يكون دائماً على بسة من الشائعات التي تتداول حوله في أوقات أخرى يمكن أن توفر هذه الشائعات معلومات مهمة، وفي أوقات أخرى قد يكون من المهم محاولة تعديل محتوى الشائعات، وفي أوقات أخرى ربما يكون من الأفضل تجاهل الشائعات، ولكن يجدر بالمدراء البقاء مترقبين.

يشير مصطلح الشائعات إلى تاريح مثير للاهتمام، حيث نشأت تلك الشائعات خلال الحرب الأهلية، عندما كانت خطوط التعرف الاستخباراتية متشابكة من شجرة إلى أخرى، حيث إن العديد من الرسائل الشائعة بينهم غير صحيحة وحاطنة، وقد قيل حينئذ أن أي شائعة تعتبر إشاعة غير حقيقية.

ما الذي يسبب الشائعات في المنظمات الحديثة؟ للإجابة على هذا السؤال، تكون الصيغة التالية مفيدة:

$$\text{الشائعات} = \text{الغموض} \times \text{المائدة}$$

تنشأ الشائعات عندما تكون الرسالة غامضة. فإذا كانت جميع المعلومات متاحة وواضحة من القنوات الرسمية، فإن نشأ شائعات. ولكن عندما تكون الرسالة غامضة ومثيرة للاهتمام، فسوف تنشأ الشائعات من ورائها.

ولهذه العلاقة آثار هامة على الاتصالات الإدارية، فيمكن للإدارة تحديد ما الشيء الذي يثير اهتمام الموظفين من خلال الاستماع إلى الشائعات على سبيل المثال، استقال نائب الرئيس مؤخراً من شركة كمبيوتر، ولكن الشائعات لا تناول موضوع الاستبدال، وبدلاً من ذلك، فإن الموضوع الرئيسي للشائعات هو علاقة جديدة بين اثنين من الموظفين. هذا يعني ضمناً أن الموظفين واثقون نسبياً من فريق الإدارة، وأن استبدالاً واحداً ربما لن يهز القارب قارن ذلك بشركة، حيث تقاعد الرئيس فجأة. محور المناقشات كما تجمع الناس كان آخر شائعة حول الاستبدال، ومن الواضح أن هذه المسألة كانت مصدر قلق كبير للموظفين.

تشير البحوث إلى أن نحو من ٧٠ إلى ٩٠ في المئة من المعلومات المنقولة عن طريق الشائعات في المنظمات صحيحة. ومع ذلك، يظل بعض التحريف موجوداً^{١٢} غالباً ما يجعل لب الحقيقة بالإضافة إلى درجة التحريف، الرسائل المنقولة عبر الشائعات قابلة للتصديق وممتعة ورأسخة.

ومع انتقال المعلومات من شخص لآخر، تتعرض لثلاثة أنواع من التغيير: النوع الأول هو التسوية وإسقاط التفاصيل وتسيط السياق والاعتبارات. وتعتبر تلك العملية سائدة بشكل خاص، عندما تكون الشائعات معقدة للغاية،

ويجب أيضاً أن تكون مسطرة من أجل تمريرها إلى الشخص التالي. والنوع الثاني من التغيير هو توصيح الصورة ومعالجة البيانات المتنقلة، وتتمثل في جعل قصة قصيرة للتسوية وتمريرها من شخص لآخر. والنوع الثالث من أنواع التغيير هو الاستيعاب، أي يمر الناس إلى تغيير الشائعات لهدف مستقل بذاتهم، والذي بدوره يجعل الشائعة أكثر إثارة للاهتمام من تلك الشائعات الأخرى^(١٦).

يتطلب الاستماع الإداري الفعال أن يقوم المدراء بتقييم الاتصال غير الرسمي بشكل حاسم؛ لتحديد مدى حدوث التغييرات الدارجة في التسوية، وتوضيح ومعالجة الصورة، والاستيعاب الدارج بين الشائعات غير الدفيقة، والتي يمكن أن ندعو في بعض الأحيان إلى

توقف وفكر

١. ماذا يحصل الموظفون تلقى معلوماتهم من خلال القنوات الرسمية؟
٢. ماذا يلجأ الموظفون إلى الشائعات للحصول على المعلومات، عندما يصعب عليهم الحصول على المعلومات من مصادر رسمية؟
٣. كيف يمكن للمدراء تقليل نشاط الشائعات بين موظفيهم؟

العمل. فهي إحدى شركات التصنيع، أشارت الشائعات إلى أن الشركة ستقوم بفتح باب التسريح للعديد من العمال بسبب تركيب الماكينة الجديدة. وعندما سمعت الإدارة بهذا الأمر، أشارت إلى أن هذه الشائعات غير صحيحة، ومن ثم التقى فريق الإدارة مع الموظفين لتأكيد من عدم حدوث تسريح للعمال. وقد ساعد الاستماع إلى الشائعات على منع التأثير على معنويات الموظفين. وكما قال أحد المدراء ذات مرة: من المهم الاستماع إلى "الحديث في الشارع". وتبين البحوث أن الموظفين يفضلون الحصول على معلوماتهم من القنوات الرسمية، وأنها تتحول إلى قنوات غير رسمية عندما تقل القنوات الرسمية. وينبغي للمدراء المعنيين بالإشاعات المتفشية أن يتذكروا العلاقة بين القنوات الرسمية وغير الرسمية

الاستماع إلى البيئة الكلية:

يناقش هذا الفصل أولاً الاستماع إلى الكلمات المنطوقة. ويحدث الفصل العاشر عن الاتصال غير اللفظي، حيث يجب على المدراء الاستماع إلى الرسائل المنطوقة وغير اللفظية، سواء بشكل منفصل أو مشترك في البيئات الرسمية وغير الرسمية. يتطلب الاتصال الإداري الإستراتيجي الاستماع إلى الرسائل غير الواضحة دائماً. يشير الشكل (١-٩) إلى الجوانب الثلاثة التي تمت مناقشتها. الجانب الرسمي والجانب غير الرسمي، الجانب اللفظي وغير اللفظي، الجانب الواضح والجانب المحففي وسيتم عرض تلك الاحتمالات في مثلث متساوي الأضلاع، لأنه ينبغي النظر في جميع الجوانب الثلاثة على قدم المساواة.



شكل (١-٩) الأبعاد الثلاثة التي تتضمنها الرسالة

استناداً إلى ما سبق، يجب على المدراء إبقاء أعينهم مفتوحة وأذانهم مصغية؛ لتجنب أية إشاعات تدور داخل منظماتهم فعندما يكون الشخص على بينة من حدث أو إشاعات قادمة، فعليه اتخاذ كافة الإجراءات الملائمة والصحيحة، ويجب على المدير أن يتحقق من ذلك الأمر عن طريق الاستماع إلى الموظفين. ففي أحد المجلات عبر الإنترنت، كتبت مدام نوار مقالاً بعنوان "لعبة الربع الرابع : كيف لي أن أقول بأنه يوجد شائعات حول تسريح العمالة، دون صدور خطاب رسمي معلن من قبل الشركة؟"^{١٧}. فقد قامت بمناقشة المقلدة لإعادة الهيكلة المحتملة فمن الممكن أن يسمع أحدهم إلى أن هناك موظفين قد استقالوا طوعاً ولم يتم استئذالهم، أو هناك زيادة ديون على الشركة أو سيتم تسريح العمالة إلى شركات أخرى، فضلاً عن الاجتماعات غير المعلنة، ومعادرة كبار المسؤولين التنفيذيين، ومن الممكن أن تصل هذه الأنباء إلى الموظفين المعلن عنهم. فيقومون بالانتقال إلى المكان الجديد دون صدور تصريح رسمي بذلك.

بطبيعة الحال، إن إعادة الهيكلة تعتبر عملاً حذرياً؛ حيث يجب على المدراء الإصبات والاستماع إلى تحليل العديد من الأحداث والشائعات الدارحة داخل الشركة، والتي يمكن أن تؤثر على الحياة المهنية للموظف. فعلى سبيل المثال، ما هي الإدارات التي تحصل على أفضل الميراثيات؟ من المحتمل أن نكون إدارة العمالة والموظفين هي الحاصلة على كبرى الفرص. فعلى الرغم من صعوبة تحديد ميزانية العمل الخاصة بكل قسم، فمن الممكن مراقبة الزيادة في الميزانية. الاستعانة بموظفين إضافيين لعمليات الدعم وشراء معدات الحاسوب الأحدث والأفضل، واقتناء أثاث مكتب جديد، والسفر المتكرر إلى المؤتمرات المهمة. كل ما سبق يشير إلى الإدارة المفضلة على مستوى الشركة.

يقودنا الحديث هنا إلى أن الاستماع الإداري لا يقتصر على الكلمات الواضحة فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل الاستماع إلى السلوكيات اللطيفة، والإشارات المستمرة القادمة من البيئة. ولقد ذكرنا سابقاً مناقشتنا حول نموذج الاتصال الإستراتيجي المدرج بالفصل الثاني، فضلاً عن وثائق مناخ الاستماع ذات الصلة.

تطوير مناخ الاستماع:

إضافة إلى الاستماع بعناية، بحب على المدراء الاستماع إلى الموظفين بعناية فائقة، مع خلق مناخ متبادل بينهم، وبدون هذا المناخ يمكن أن تصبح بيئة الاتصال داخل المكتب متشابهة مع بيئة المنزل. فعلى سبيل المثال:

الوالد: لماذا لا نخبرنا أبداً بما تفعله؟

الابن: أفعل، ولكنكم لم تستمعوا إليّ. كنتم دائماً مشغولين جداً.

الوالد: نحن شغوفون جداً بالاستماع إليك، ولكنك تبدو وكأنك لا تريد إخبارنا بأي شيء. فهل الآن شغوفون جداً بالاستماع إلى أمائهم، أم أن الأمر يبدو ظاهرياً فقط؟ فقد تم طرح السؤال نفسه على العديد من المدراء: هل من الممكن أن يبدو مستمعاً إليك ولكنه مشغول في أمور أخرى؟ قد يخلق المرء عن غير قصد مناخاً غير مستحب عن طريق سلوك خفي، كأن يقول المدير إلى الموظف: "لم نتحدث في هذه المسألة مادام لم يستمع إلينا أحد؟ وقد نتذكرون أن ثقافة المنظمة ومناخها تمت مناقشته بالفصل الثاني، وتم إبرازهما كطبقة خارجية لنموذج الاتصال الإستراتيجي لتطوير إستراتيجية الاتصال.

بالرغم من أن المدير مسؤول عن كافة المعلومات الخاصة بالشركة، وبنفق ما يصل إلى 50% من وقته في العمل للاستماع إلى الموظفين، فلا يمكن للمرء الاستماع من تلقاء نفسه إذا كان المحاطب لا يتحدث عن شيء. فقد يحتاج المدراء إلى تطوير مناخ الاستماع لتحفيز الأشخاص على الانفتاح، وبالتالي، ينبغي على المدراء السعي إلى القضاء على عادات الاستماع التي تشط التواصل. الجدول (٩-٤) يسرد ١٦ عادة من عادات الاستماع المرعبة^(١٨). إن قيم المستمع بهذه السلوكيات لا يظهر مباحاً إيجابياً للاتصال. وتبعاً لذلك، من الممكن ألا يصدق المتحدث بأنه يُصغى إليه من الممكن أن تعمل هذه القائمة كقائمة.

الجدول (٩-٤) عادات الاستماع المزعجة

١ - لا يعطيني الفرصة للتحدث.
٢ - لا يسمح لي أبداً باستكمال أكثر من جملتين قبل المقاطعة.
٣ - لا ينتظر إلى أبداً عندما أتحدث.
٤ - يظهر تملله باستمرار باستخدام وبفحص الورقة أو القلم فضلاً عن الإصغاء إلي.
٥ - لا يبتسم أبداً.
٦ - دائماً ما يغير الموضوع بتساؤلاته وتعليقاته.
٧ - عندما أبدي اقتراحاً لا يأخذ به أبداً.
٨ - دائماً ما يركز نحوي لإخباري بنقطتي التالية.
٩ - دائماً ما يتفوه على لساني بما لا أعنيه.
١٠ - من حين لآخر، يتساءل ما هو السؤال الذي طرحته عليه.
١١ - عندما أتحدث يقوم بإنهاء الجملة نيابة عني.
١٢ - عندما تكون لدي فكرة جيدة دائماً ما يقول: إيسى أيضاً كنت أفكر بذلك.
١٣ - دائماً ما يؤمن برأسه بشكل راند، يقول نعم 'صحيح
١٤ - يحاول أن يلوح بإشارات مضحكة عندما أحاول أن أكون جاداً.
١٥ - حينما أصل فإنه لا يدع ما يقوم به ويعبر الانتباه التام إلي.
١٦ - يسأل الأسئلة التي تتطلب موافقة فمثلاً، يصرح بشي، ما ثم يقول: ألا تعتقد ذلك؟".

فحص شخصية المدراء؛ وذلك ليطروا ما إن كانوا يدور أيًا من السلوكيات امرعة. ويتطلب
مناخ الاتصال مستويين من الاستماع: الأول، هو المستوى الحرني أو حالة واحد على واحد،
وامستوى الثاني هو الكلي (Macro) أو المناخ الكلي. وستعرض أولاً المستوى الحرني (Micro).

مناخ الاستماع الجزئي:

طلبت دراسة بحثية من الموظفين الإشارة إلى أي عادات الاستماع السيئة المذكورة في
الجدول (٩ ٤) التي يحدون أنها الأكثر شيوعاً^{١١}. برزت عادتان وهما:

عندما أتحدث يقوم بإنهاء الجملة نيابة عني.

وحينما أدخل فإنه لا يدع ما يقوم به ويعبرني الانتباه التام.

تكشف هذه النتيجة بشكل خاص، وتوضح أن المستمع يحتاج إلى إيلاء اهتمام كامل للمتكلم الذي لا يريد أن يتسرع في إنهاء رسالته، حيث تتعلق هذه المسألة بالقاعدة (٢٥-٧٥) التي تمت مناقشتها سابقاً إن عقل المستمع يتحرك أسرع من الكلمات التي ينطقها المتكلم. فعلى الرغم من أن المستمع يولي المتحدث الاهتمام، والذي بشأنه طور مناخ الاستماع السلي، ومن ثم ينطق الشيء نفسه عندما يعمل المستمع على شيء آخر أثناء محاولة الاستماع، فقد يشعر المتكلم بأن الرسالة التي تم قولها ليست مهمة جداً.

إن إظهار المدخ الإيجابي هو الأكثر أهمية، عندما يشارك المدير في الاستماع التعاطفي. ووفقاً لما ذكرناه سابقاً في هذا الفصل، يحاول المستمع المتعاطف أن يتفهم مشاعر المتكلم. فمعظم الناس يمرون بمرحلة صعبة عندما يريدون أن يعبروا عن مشاعرهم لذلك، يجب عليهم إنشاء مناخ مشجع وداعم ومتقبل بين كلا الطرفين. وتشتمل الإستراتيجيات الإدارية لتطوير مناخ الاستماع: الحفاظ على الاتصال البصري بين المستمع والمتكلم، وميل الجسم باتجاه الشخص المقابل، وتغيير تعابير الوجه حسب الرسالة التي يسمعها، وتدوين الملاحظات. فهذه السلوكيات ترسم ماحاً إيجابياً لعمليات الاستماع.

من الممكن أن تقوم بممارسة قيم عمليات الاستماع، والمراجعات القائمة والعادات المذكورة سابقاً لمدة أسبوع واحد، فسوف يشكل هذا الأمر رؤية قيمة لتحسين مناخ الاستماع الجزئي.

مناخ الاستماع الكلي:

يجب على المدراء أن يتحملوا مسؤولية ضمان حرية تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وبطريقة دقيقة لمن يعملون معهم^{٢٢}، ويجب عليهم تهيئة جو عام يعزز الفرصة للاتصال بدلاً من إعاقته. وينحلي هذا المستوى الكلي للاستماع من خلال سلوك المدير العام وأسلوبه، والبهج الأساسي الثابت المستخدم لدى الشركة فعلى سبيل المثال، عندما تولى السيد إد وايتاكر Ed Whitacre منصب الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز General Motors عام ٢٠٠٩، بذل أولى الجهود لتحويل ثقافة الإدارة العامة للشركة من البيئة الاستبدادية إلى بيئة مفتوحة أكثر طلاقة وحرية. كان يفصل التواصل الشخصي عن البريد الإلكتروني، جاعلاً

من السهل على الموظفين الوصول إليه، باستخدام المصاعد الخاصة بهم والحمامات وعرف الطعام أيضاً. كان يتوقف بشكل مستمر في محطات العمل ليتساءل عن المساعدة التي يقدمونها لبيع المزيد من السيارات، حتى أصبح الموظفون يتطلعون إلى رياراته^(٢٢) كل ذلك يمكن أن يحدث بشكل سلس وبسيط، إذا كان المدراء متاحين فعلياً في جميع الأوقات، وغير جالسين وراء أبواب المكاتب المغلقة.

يقدم توم بيترز Tom Peters في كتابه الشهير: "ازدهار الفوضى" (Thriving on Chaos)، عدداً من الاقتراحات التي تحلق بينات استماع قوية^(٢٣)، حيث يقترح أن تكون عمليات الاستماع ضمن الروتين اليومي لمدراء الشركة، ويمكن قيامه بذلك عن طريق زيارة الكافتيريا أو عرف الاستراحة بشكل متكرر. ولأسوء الحظ، فإن العديد من المدراء لا يمتثلون لتلك الأمور بسبب صيق الوقت، ولا يدركون أن هذا الأمر يعتبر حراً لا يتحزراً من وظيفتهم وهناك إستراتيجية أخرى تتمثل في: أن عقد اجتماعات غير رسمية مؤتمرات أو تجمعات عفوية مكونة من عدد قليل من الناس لمناقشة مشكلة، يدل على أن أحد المدراء يريد ويحتاج للاستماع إلى أفكار الموظفين. وهناك أسلوب آخر هو الحفاظ على العناوين الرسمية ورموز السلطة إلى أقصى درجة ممكنة فهذا الشار جعل الأشخاص على استعداد تام لمناقشة حرائهم مع المدراء، دون أن يشعروا بأنهم أقل شأنًا من غيرهم ففي بعض المنظمات المعاصرة، احتفت عناوين الوظائف من المجلات والصحف، ومن أبواب المكاتب ومن بطاقات الأعمال، مما يعني أن الجميع يعملون في وظائف هامة كل حسب خبرته.

يمكن أن تكون سياسة الباب المفتوح المعبر عنها داخل الشركات تابعة لمجال الاستماع الكلي أو الجزئي. وكثيراً ما يفخر المديرون بالإعلان عن سياسة الباب المفتوح، حيث يقومون بإخبار موظفيهم بعدم التوقف أمام باب مكتبهم بقولهم: "باب المكتب مفتوح دائماً". فضلاً عن أن المدراء يشعرون بالإحباط عندما يتوقف الموظفون عن استخدام سياسة الباب المفتوح^(٢٤).

لماذا لا يتم استخدام سياسة الباب المفتوح؟ ربما توجد بيئة استماع سلبية. أولاً، قد يكون من الضروري تحديد موعد ملائم مع المساعد الإداري؛ لتحديد كيفية استخدام سياسة الباب المفتوح. ثانياً، يمكن أن يقع المكتب بعيداً عن مناطق عمل الموظفين، فضلاً عن أنه من الأفضل

أن يقع المكتب على مقربة من مناطق العمل. أليس من الأفضل أن يكون ذلك سهلاً وسدساً؟ نعم سيخيق ذلك ماحاً إيجابياً مفتوحاً فقد لاحظ أحد مشرفي الهيئات العامة الكبيرة أن أولئك الذين يقومون بالإعلان عن سياسة الباب المعتوح، بحاجة إلى هذه السياسة حقاً.

وأظهرت السيدة سيليسـت eleste، وهي مشرفة الحط الأول بشركتها، أهمية مباح الاستماع الكلي، حيث تمركزت شركتها في أقصى جنوب ضواحي شيكاغو، وربما كانت واحدة من المشرفين الأكثر جدية واحتراماً اكتسبت الاحترام من قبل الموظفين بسبب توفيرها لمناخ الاستماع الكلي. على سبيل المثال، استأجرت الشركة حافلة يوم السبت؛ من أجل الذهاب في رحلة مع الموظفين لحضور مباراة فريق Chicago White Sox، في لعبة البيسبول بمدينة شيكاغو Chicago، وكانت واحدة من المشتركين بهذه الرحلة، وخلال الرحلة ذهباً وإياباً، وخلال المباراة، اعتبرت نفسها جزءاً من المجموعة، على الرغم من أنها المشرفة الوحيدة القائمة على هذه الرحلة. وربما كان هذا أحد الأسباب التي جعلت موظفيها يعتقدون حقاً، أن سيليسـت كانت تتبع دائماً سياسة الباب المعتوح لمن يريد النقاش معها. وهذا هو السبب الرئيسي الذي طور مناخ الاستماع الإيجابي.

ويؤثر عدد من العناصر على تصورات الموظفين وآرائهم، التي يريدون طرحها على المدير للاستماع إليها بشكل كلي^(١)، حيث يؤثر عمل الموظفين وحلمايتهم الشخصية، وثقافتهم السطيمية، وأدوار الموظفين داخل المنظمة، والسلوكيات الرمرية الصغيرة للمدير، على المناخ الكلي للاستماع. ومن شأن المدراء أن يقوموا بعمل مراجعة دورية لسلوكهم في الاستماع الشخصي وبينتهم؛ لضمان أنهم قد أوجدوا مناخاً يقول: "نعم، أنا على استعداد للاستماع".

ملخص:

يحتاج المدراء إلى تطوير مهاراتهم في الاستماع. وتمثل الفائدة الرئيسية للاستماع في تحسين الفهم بين الناس تأتي العديد من البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات حيدة من خلال الاستماع، حيث يجعل الشخص على درجة عالية من الثقة. ويحظى المستمعون الجيدون باحترام أكبر ويحبهم زملاء العمل. وتتيح الاستماع الأفضل للمدير بشكل عام أن يكون على علم أفضل.

يجب أن يبذل المدراء جهداً كبيراً ومُركراً للتغلب على حواجز الاستماع. إحدى العوائق الأساسية هي أن الناس يفكرون أربع مرات أسرع مما يمكن أن يتكلموا به وبالتالي، فإن عقل المستمع يميل إلى التشتت. يُعد كل من الدافع والرغبة من الحواجز ذات الصلة. يجب تطوير الاستعداد قبل بدء الاستماع، في حين أن الدافع السيء هو سبب كبير لمشكلة (٧٥-٢٥). وتشمل الحواجز الأخرى التي تحول دون الاستماع إلى الاختلافات الداخلية والبقاش وصيق الوقت.

النوعان الرئيسيان للاستماع هما: النشط، والتفاعلي. تتم عملية الاستماع النشط عندما تكون فرصة الشخص للرد مباشرةً على المتكلم ضعيفة، ويحدث الاستماع التفاعلي عندما يمكن للمدير التفاعل لفظياً مع المتكلم من خلال طرح الأسئلة أو التخييص.

تتدرج شدة الاستماع إلى ثلاثة مستويات: عارضة ووقائية وعاطفية. ويتحدد مستوى الاستخدام بأهمية وتعقيد الرسالة والمهارة. ومجرد أن يحدد المدير نوع ومستوى قوة الاستماع المطلوب، عليه أن يستعد جسدياً ونفسياً للاستماع.

تشمل أساليب الاستماع الفعال: تحديد النقاط الرئيسية، الدعم، التنظيم، التخييص، التصور، تحصيل الرسالة، وتدوين الملاحظات. وتشمل تقنيات الاستماع التفاعلي: إعادة صيغة الأسئلة المفتوحة، المرحلة الانتدائية والثابوية والمحايدة، وطرح الأسئلة المفتوحة. عند الاستماع إلى الاتصالات غير الرسمية، يجب على المدير أن يتذكر أن المعلومات المرسلّة بشكل غير رسمي تخضع لبعض التشويه. تظهر عملية التمهيد والتسوية. والمدير الذي يعد مستمعاً جيداً يستمع إلى البيئة الإجمالية، وإلى كل من الرسائل المسطوفة وغير اللفظية

وأخيراً، يجب على المدير أن يعمل على تطوير المباح الذي يدل على القبول؛ حتى يكون دافعاً لناس للتواصل. على المستوى الحزني، يجب على المدير تجنب العادات الضعيفة للاستماع مثل المقاطعة أما على المستوى الكلي، فإن سلوك المدير العام وأسلوبه سيثيران إلى إمكانية الوصول إليه.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

٩-١: الاستماع والتكنولوجيا:

وصلت فيرونيكا شارب Veronica Sharpe، مديرة التسويق في شركة دايمود للاتصالات Diamond Communications وهي شركة إعلانات خارجية، إلى قاعة الاجتماعات لعقد مؤتمرها عن بُعد مع براد جونز Brad Jones، وهو عميل محتمل. كانت مشغولة للغاية اليوم، وجلست معها الكمبيوتر المحمول الخاص بها للتحقق من بريدها الإلكتروني بشكل دوري، كما أنها جلبت لها مسجل الصوت الرقمي، بحيث يمكن تسجيل المحادثة كمرجع في وقت لاحق، وتركزت الكاميرات معلقة متعمدة، واحتارت استخدام البث الصوتي فقط. اتصل براد بها في الوقت المناسب، وبدأوا يتحدثون عن خطه براد لاستخدام المساحة الإعلانية، على مجموعة متنوعة من اللوحات الإلكترونية على طول الطريق السريع ٤٥، طريق الشمال والجنوب، من خلال هيوستن Houston، تكساس Texas.

بعد حوالي دقيقتين من بدء براد Brad في عرض خطته، أصدر صوت الكمبيوتر المحمول الخاص بفرونيكا صوتاً يدل على رسالة بريد إلكتروني كانت تنتظرها لمدة ساعتين، وكان الوقت أمراً ذا أهمية جوهرية، فكان عليها أن ترد بسرعة لتسوية دفعة مالية قبل الساعة ٤:٠٠ بعد الظهر. الموعد النهائي، ٥:٠٠ مساءً في المنطقة الزمنية الشرقية من حيث يتم إرسال البريد الإلكتروني. فكرت قليلاً قائلة: "أنا أسجل هذه المحادثة حتى أتمكن من استعراضها مرة أخرى في وقت لاحق لاند لي من الإجابة على هذا البريد الإلكتروني الآن. أداء مهام متعددة في نفس الوقت".

بعد حوالي دقيقة، في منتصف ردها على البريد الإلكتروني، لاحظت وقفة متميزة في خطاب براد Brad قائلاً: "فرونيكا Veronica أما زلت هناك؟".

أجبت فيرونيكا Veronica: "أجل، نعم، هل يمكنك تكرار ما قلته؟".

"أريد أن أعرف هل هذه الحطة هي أمر يمكن لشركتك إنجازه، أم أحتاج للعثور على شركة أخرى للوحات الإلكترونية؟" سأل براد Brad.

الأسئلة:

١. ما هي مبادئ الاستماع الفعال التي انتهكتها فيرونيكا Veronica؟
٢. ما هو أفضل بديل لها في هذه اللحظة، نظراً لعدم اهتمامها بمقترح براد Brad؟

الحالة ٩-٢: مشاكل الاستماع لهولجيت:

جون هولجيت John Holgate مدير قسم في مصنع للمواد الكيميائية، لديه العديد من المهندسين لتقديم التقارير. كجزء من وظيفته، يحضر هولجيت Holgate الاجتماعات خلال أي يوم مع بعض مهندسيه المبتدئين، وكذلك مع أشخاص خارج مجموعته المباشرة في بعض الأحيان يحضر الأشخاص الذين لهم مناصب أعلى في الشركة (المدير الفني أو نائب الرئيس، على سبيل المثال) هذه الاجتماعات الخاصة بالمراجعة.

يعتقد المهندسون الذين يعملون لصالح هولجيت Holgate أنه غالباً ما يسيء تمثيلهم، ويعتقدون أيضاً أن هولجيت Holgate لا يستمع إلى ما يقال، وكثيراً ما يقاطع المتكلمين ويكمل الحملة بالنسبة لهم. وبما أن المهندسين لا يرغبون في الاختلاف مع رئيسهم علناً، فإنهم لا يتعارضون معه أمام الإدارة العليا.

وبطبيعة الحال، تؤدي هذه العادة إلى الارتباك، وإهدار الوقت والجهد، وضعف الروح المعنوية. وعندما يعود أعضاء الإدارة العليا لاستعراضهم المقبل، عادة ما يحدون أن العمل الذي طلبوه لم يتم، وفي الواقع يحدون في بعض الأحيان أن المهام غير المطلوبة قد نفذت. وعندما يستمعون إلى استعراض حالة مشروع هولجيت Holgate، تتساءل الإدارة مؤخراً عما يجري. هذا الشك لا يعكس فقط على هولجيت Holgate، ولكن على مرؤوسيه أيضاً، حيث أدى ذلك إلى ضعف معنويات هولجيت Holgate ومرؤوسيه.

الأسئلة:

١. لماذا يكمل هولجيت Holgate جمل المتحدث؟
٢. كيف يمكن لهولجيت Holgate تحسين مهارات الاستماع؟
٣. على افتراض أنك مرؤوس هولجيت Holgate، كيف يمكنك الإشارة إلى هذه المشكلة؟

الحالة ٩-٣: معذرة!

بوب بيرس Bob Pierce وهو رجل في الخمسين من عمره، هو رئيس شركة ABC للإنشاءات، وتعتبر الشركة الأكثر تقدماً وانتكاشاً في الطرق السريعة والحسور وبناء السدود في المنطقة. حدم بيرس Pierce في محالات وظيفية مختلفة من الشركة، وهو متعلم جيد إلى حد ما، وخبير في الهندسة.

قبل أن يصبح نائب رئيس العمليات الميدانية في شركة إنشاءات المباني المتقدمة، كان والتر هورتون Walter Horton كبير مهندسي شركة منافسة، لديه سمعة لكونه مدير مشروع جيد جداً، كما أنه يعرف عن كثب تفاصيل العمليات الميدانية لشركة إنشاءات المباني المتقدمة.

وقد عاد بيرس Pierce للتلو من إحارة مرضية. وبسبب إصابته بنزلة برد، توقف عن العمل مؤقتاً ولكنه ظهر الآن، وأنهى أخيراً العمل المتراكم واستعد للذهاب لتناول وجبة العشاء بعد ذلك، دخل هورتون Horton إلى مكتبه، وحاول الاتصال ببيرس Pierce خلال الأيام القليلة الماضية، لقراره حول حطة بناء السد الجديد، وبدأ هورتون Horton في نشر مخططاته على مكتب الرئيس وبدأ عرضه.

بعد العرض التقديمي، بدأت المحادثة التالية:

هورتون Horton: حسناً، ما هو شعورك تجاه الخطة؟

بيرس (بطريقة مغيبة إلى حد ما): حسناً، آه. جيد جداً.

هورتون Horton (بسرعة إلى حد ما) هل هناك أي شيء لم أوضحه؟

بيرس Pierce: ممم... لا.

هورتون Horton: حسناً... جيد. الآن أود أن أعرض الخطة على مجلس الإدارة وربما.

بيرس Pierce: مجلس الإدارة! انتظر لحظة. أنت تتحرك بسرعة كبيرة

هورتون Horton. لقد وافقت على الحطة وقلت إنها جيدة أليس كذلك؟

بيرس Pierce (وهو غير متفق على الإطلاق): حسناً، نعم فعلاً.

الأسئلة:

- ١ ما هي الحواجز الحسدية والنفسية التي واجهت بيرس Pierce خلال العرض؟
- ٢ ما هي الافتراضات التي جعلت هورتون Horton يدرك قدرة بيرس Pierce على فهم الوضع؟
- ٣ ما الذي يمكن أن يفعله بيرس Pierce لمنع ذلك الوضع؟
- ٤ ما هي أوجه القصور التي يواجهها هورتون Horton، كمتصل من شأنه أن يشرح الوضع لأي شخص يستمع إليه؟

حالة ٩-٤: الاستماع ولكن ليس الإنصات:

شركة سيدار Cedar للأجهزة والأثاث هي سلسلة من صمخ خمسة مخازن، يقع اثنان في يونجستون Youngstown، واثنان في آكرون Akron وواحد في كبلاند Cleveland، والمكتب الرئيسي للشركة في آكرون Akron.

جين بايل Jane Pyle هي مديرة المكتب الرئيسي، وهي مشرفة على العمليات التشغيلية لأربعة مدراء، ثلاثة من موظفي بايل Pyle ذوي خبرة وكفاءة، فهي تحبرهم ما تود القيام به مرة واحدة، ويتم ذلك على الفور. ومع ذلك، فيبدو أن الموظفة الرابعة هارييت إندرس Harriet Enders تنهي الأمور بشكل غير صحيح إلى حد ما. تنهي حين عملها اليومي، ولكنها تضطر كثيراً إلى إعادة ذلك مما يشكل عنا إصافيا على الشركات الثلاثة الأخرى، فهم بحاجة إلى القيام بعمل إندرس Enders التي لم تحد وقت لإنهائه بسبب إعادة عملها الأصلي، وقد بدأ الموظفون الثلاثة الآخرون في تقديم شكوى إلى بايل Pyle بشأن المشكلة.

لا تريد بايل Pyle إنهاء عمل إندرس Enders لأنها تعرف أنها يمكنها العمل بحد واجتهاد أكثر عندما تتبع التعليمات. إندرس Enders هي الموظفة الأولى من ضمن أربعة موظفين التي تقوم بإنهاء عملها أولاً. وتسأل جين Jane مديرة المكتب ماذا لا تفهم إندرس Enders التعليمات بينما يفهمها باقي الموظفين؟ فهي على يقين دائماً أنه على الرغم من أن إندرس Enders تسمع، فإنها لا تستمع للتعليمات. تمنع مشكلة إندرس Enders من إنهاء الأعمال المكتبية بسلاسة.

الأسئلة:

١. اكتب الحوار الذي قد تستخدمه بابل Pyle لفتح النقاش مع إندرس Enders حول هذه المشكلة.

٢. ما هي العوامل البيئية التي قد تكون مسؤولة عن الصعوبة التي تواجه إندرس Enders في الاستماع؟

تمرين للمجموعات الصغيرة:

يقدم هذا التمرين ممارسة في بهج منصط للاستماع إلى الآخرين، التي توفر الدعم المركز والوصوح، وقد وُضعت من قبل الدكتور ماري فيلهابر في جامعة شرقي ميشيغان الحكومية.

التعليمات التحضيرية:

يرجى أحد بعض الوقت للتفكير في مشكلة الاتصال التي تواجهها في عملك. تكمن المشكلة في مشكلة الاتصال المريدة من نوعها، أو مشكلة الاتصال المتكررة التي لا تزال تواجهها على الرغم من العديد من الجهود لحل المشكلة.

حدد المشكلة التي ترغب في مشاركتها مع زملائك. تحب المشاكل المعقدة بتفاصيل فية يمكنك إخماء الأسماء وغيرها من الحقائق حتى لا يتم التعرف على الأشخاص المشاركين في المشكلة.

اكتب بإيجاز المشكلة في فقرة أو فقرتين. صف السياق والحقائق الرئيسية الخاصة بالمشكلة، بحيث تكون عند قراءة الوصف الخاص بك والبعض الآخر، قادراً على الفهم السريع لما تواجهه.

العملية:

يقسم العدد على مجموعات من ثلاثة أو أربعة أعضاء. كل شخص إما يقرأ وصف لمشكلة عملهم أو يشرح لفترة وجيزة المشكلة للمجموعة. بعد عرض جميع الأشخاص في

المجموعة مشكلتهم، حدد مشكلة واحدة لتركيز عليها. اطلب من الشخص قراءة مشكلته مكتوبة مرة أخرى للمجموعة. حدّ بضع دقائق لتدوين الأسئلة المفتوحة، ثم يمكنك أن تسأل الشخص عن المشكلة.

ملاحظة: يجب أن تصمم الأسئلة التي تسألها، لمساعدة الشخص على التفكير من خلال وضعهم الصعب. يجب ألا نحاول 'حل' مشكلتهم، بل إنك تطرح أسئلة لمساعدة الشخص على التفكير من خلال القضايا المعنية.

عملية توجيه الأسئلة:

اطرح أسئلة مفتوحة، ودقق في فهم الحقائق والمناطق وراء تأكيدات الشخص واستنتاجاته. يستحب مقدم العرض للأسئلة ما لم يكن لديه رد. وفي هذه الحالة، يمكن للمقدم أن يقول ببساطة: "ليس لدي جواب على هذا السؤال". يجب ألا يكون هناك نقاش بين أعضاء المجموعة أو أي بيانات مخبأة في الأسئلة.

ما بعد عملية توجيه الأسئلة:

بعد حوالي عشر دقائق، تتوقف المجموعة لمناقشة العملية المستخدمة، ويطلب من مقدم العرض أن يصف تجربته في الإحالة على الأسئلة. هل أدت الأسئلة إلى نظرة جديدة؟ هل رأى مقدم العرض أن المجموعة كانت تستمع؟ قد تستمر الجولة الثانية أو الثالثة إذا سمح الوقت.

أسئلة للمناقشة:

١. ما هي مزايا الاستماع المنضبط؟
٢. متى يمكن استخدام هذه التقنية في مكان العمل؟
٣. ما هي العوائق أمام عملية الاستماع المنضبط؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. C. G. Coakley and A. D. Wolvin, "Listening Pedagogy and Andragogy," *Journal of the International Listening Association* 4 (1990): pp. 33-61.
2. Tony Hsieh, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (New York: Business Plus, 2-10).
3. Judi Brownell, "Perceptions of Effective Listeners: A Management Study," *Journal of Business Communication* 27, no. 4 (Fall 1990): pp. 401-415.
4. B. D. Sypher and L. F. Zorn, "Communication Related Abilities and Upward Mobility: A Longitudinal Investigation," *Human Communication Research* 12 (1986): pp. 420-431.
5. Margot Denney, "CEO Drives Home Message," *Bryan College Station Eagle*, April 10, 2003, p. 1A.
6. James R. Stengel, Andrea L. Dixon, and Chris L. Allen, "Best Practice: Listening Begins at Home," *Harvard Business Review*, November 2003, pp. 106-116.
7. Kelly E. See, Elizabeth W. Morrison, Naomi B. Rothman, and Jack B. Soll, "The Detrimental Effects of Power on Confidence, Advice Taking, and Accuracy," *Organizational Behavior and Human Decision Processes Journal* 116, no. 2 (2011): pp. 272-285.
8. Philip V. Lewis, *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*, 3rd ed. (New York: Wiley & Sons, 1987), p. 146.
9. Franklin H. Knower, D. Philips, and F. Koepfel, "Studies in Listening to Informative Speaking," *Journal of Social Psychology* 40 (1945): p. 82.
10. Larry R. Smeltzer and Kattie Watson, "Listening: An Empirical Comparison of Discussion Length and Level of Incentive," *Central States Speech Journal* 35, no. 3 (1984): pp. 166-171.
11. R. N. Bostrom, *Input: The Process of Listening*, (Northbrook, IL: Waveland Press, 1988).
12. Larry R. Smeltzer and K. W. Watson, "A Test of Instructional Strategies for Listening Improvement in a Simulated Business Setting," *Journal of Business Communication* 22, no. 4 (Fall 1985): pp. 33-42.
13. Edward F. Lawler, *The Ultimate Advantage* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
14. Michael Barbaro and Steven Greenhouse, "Wal-Mart Says Thank You to Workers," *The New York Times*, December 4, 2006. http://www.nytimes.com/2006/12/04/business/04walmart.html?_r=0. See also Wal-Mart Corporation, "Working at Walmart: Our Culture, Beliefs and Behaviors," accessed August 19, 2014, <http://careers.walmart.com/about-us/working-at-walmart/>.

15. Hugh B. Vickery, "Tapping into the Employee Grapevine," *Association Management*, January 1984, pp. 59-64.
16. Lewis, *Organizational Communication*, pp. 46-48.
17. Ianvier Peart, "The Fourth Quarter Curse? How to Tell If a Layoff is Coming," *Madame Noire*, November 24, 2013. <http://madamenoire.com/325388/4th-quarter-curse-tell-layoff-coming/>
18. Eugene Raudsepp, "Is Anybody Listening," *Machine Design*, February 24, 1977, p. 7.
19. Larry R. Smeltzer and Kittie Watson, "Barriers to Listening: Comparison between Business Students and Business Practitioners," *Communication Research Report* 1, no. 1 (December 1984) pp. 82-87.
20. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
21. Jason Buch, "His Repair Job: Texas Executive Ed Whitacre Steered GM at a Critical Time," *Houston Chronicle*, August 22, 2010, p. D1.
22. T. Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1988).
23. Charles E. Beck and Elizabeth A. Beck, "The Manager's Open Door and the Communication Climate," *Business Horizons*, January-February 1986, pp. 15-19.
24. Marilyn H. Lewis and N. L. Reinsch Jr., "Listening in organizational Environments," *Journal of Business Communication* 25, no. 3 (Summer 1988): pp. 49-67 and J. Brownell, "Listening Environment: Critical Aspects of Organizational Communication" (working paper, Cornell University, Ithaca, NY, 1992).

الفصل العاشر

الاتصال غير اللفظي

إن ما تفعله يوحى بما تريد، بشكل يجعلني من وضح عبارته لا أكاد أسمع ما تقول.

رالف والدو إيمرسون (Ralph Waldo Emerson)، شاعر أمريكي وكاتب مقالات.

إن فهم أهمية الاتصال غير اللفظي غالباً ما يكون مسألة يكتشفها قدر من الصعوبة؛ لأنه يمثل جزءاً طبيعياً من أي تفاعل إداري ولتقدير ما يسهم به هذا النوع من الاتصال في الترابط على المستوي الإداري، يمكنك تخيل نفسك مشاركاً في اجتماع إلى جانب ستة أفراد آخرين، لمناقشة حدث قادم مثل افتتاح مقر جديد لشركتك. إنه اجتماع مثل أي اجتماع حضرته من قبل، لكنه يختلف جذرياً؛ لأنه لا يمكنك فيه رؤية الآخرين، فهناك شيء ما مبعث. قد يكون هذا الشيء ستارة من القماش أو صباب أو ألواح خشبية - وذلك حسب بطرئك الشخصية. كما أن موقعك في الاجتماع يمثل لغزاً لك أيضاً: هل يعقد الاجتماع في غرفة مجلس إدارة الشركة، أم أنها غرفة اجتماعات في مكان ما؟ وما هي جدوى هذا الاجتماع بالنسبة إلى محمل أمور الشركة كلها؟ إن الوسط الذي تعيش فيه لا يوفر أي أدلة على ما تفكر فيه. وبالإضافة إلى ذلك، فلا يمكنك حقاً سماع الآخرين بشكل جيد للغاية، حيث تم تغيير جميع الأصوات عن طريق الحمار المستخدم أثناء عرض التقارير الاستقصائية على شاشة التليفزيون. يمكنك فقط سماع الكلمات، لكن الأصوات لا يسهل التعرف عليها أساساً أو قليلاً؛ فما يتم هو أن تعرض الكلمات على نحو بطيء وغير واضح إلى حد ما.

فأنتم تحلسون جميعاً في نفس الغرفة، لكن بطراً لوضع الغرفة، فإنه لا يمكنك معرفة من الذي يحلس وأي يحلس ومن هو مدير الاجتماع (ربما تكون أنت من مدير الاجتماع)، أو الشخص الذي يحلس على جانب الطاولة أو حتى من يحلس على جانبه وحتى عندما اندفعت مع الآخرين لدحول صالة الاجتماع، فلم تجد فرصة للتصافح معهم قبل بدء الاجتماع. وفي الحقيقة، إنك اليوم لا ترى غيرك من الحاضرين ولا حتى الملابس التي يرتدونها. هل يرتدون ملابس مثت تماماً أم أنهم يرتدون ملابس غير رسمية؟ إن التواصل

الوحيد الممكن خلال الاجتماع هو ما يمكنك الحصول عليه من حديثك أنت، وحديث الأفراد الستة الآخرين أثناء حضور الاجتماع.

ولسوء الحظ، حتى هذه الحرثية من عملية الاتصال عبارة عن تحدي؛ إذ يتحدث كل منكم شفويًا أثناء سير الاجتماع، وليس لديكم أي وسيلة فعالة نحدد من يحدد دوره للحديث في الاجتماع. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه بطرًا لأنه يتعين على المتحدثين أن يعرفوا أنفسهم قبل الحديث، فإن تفاعل الحضور يستغرق وقتًا أطول من المعتاد. وعلاوة على ذلك، يتعين عليك حفظ تلك الهويات اللفظية ووضعها في الاعتبار عند سماعها؛ لأنه ليس لديك أي إشارات بصرية أو ملموسة للمضي قدمًا في الاجتماع. وكلما حاولت الإسهام أثناء سير الاجتماع، قل تكون متأكدًا من أي شيء، إلا ردود الفعل اللفظية؛ لأنك لا تستطيع رؤية صور اللمبالاة أو التحول النفسي أو الانطباعات على وجوه الآخرين.

ويمتد نطاق هذا التفاعل أيضًا بحسب الصلورة؛ لتقييم كل ملاحظة تشير إلى نوايا الآخرين، وقد تتساءل: هل كان ذلك يعني السحرية؟ هل هي كانت تقصد التهكم؟ هل كان هذا التصريح الأخير يقصد به المراجة؟ إن احتلاط الأصوات يعمل على إصدار الأحكام السريعة على هذه النقاط الدقيقة. كما أنك وأنت قادر على سماع الأصوات، سوف تتساءل: صوت من هذا؟ فلو اقترح شخص بأن جميع موظفي المتجر يرتدون ملابس كالمهرجين، فإنك ستكون على وشك التعليق بأن هذا سحافة، لكن الأمر يستلزم بأن تكبح حماح نفسك بأن تكون حذرًا؛ فلربما من قال ذلك هو رئيس العمل.

افترض معي أنك نعلم أنه من المقرر أن يستمر الاجتماع لمدة ساعتين، وحيث إنك كنت مجبرًا على ترك ساعتك عند الباب، فلا يكون لديك أي فكرة عن الوقت، على الرغم من أنه يبدو لك وكأنه أمد بعيد. أنت الآن على علم بجدول أعمال الاجتماع، لكن السؤال: هل ستكون قادرًا على تغطية جميع العناصر في الوقت المخصص؟ هل باستطاعتك أن تعطي الوقت الكافي لكل عنصر؟ هل أنت على استعداد للخروج من الاجتماع، حتى وإن عذمت أنه ما مر إلا نصف الوقت فقط؟ ومهما كان الوضع، فإنك ستتمنى أن لو كنت قد خرجت من الاجتماع الآن.

أهمية الاتصال غير اللفظي:

من الواضح أن العوامل غير اللفظية تعتبر عنصراً حاسماً في الاتصال الإداري فبدون الاتصال غير اللفظي كمصدر للمعلومات، سيصبح معظم الإثراء المعلوماتي والكثير من المعاني والمقاصد المدرجة في الرسائل الشفهية، وفي كثير من الحالات ستكون المحادثات معقدة بسبب الحاجة إلى تكرار الرسائل من أجل الوضوح وبالتالي، يتصاعف الوقت اللازم بشكل كبير.

توقف وفكر

إذا كانت الرسالة غير اللفظية تتعرض مع الرسالة اللفظية، مثلاً، يهتر صوت المتحدث ويبدو القلق على وجهها، ولكنها تقول "إني سعيدة بكوني هنا"، فما الذي سيتبادر إلى ذهنك في تلك اللحظة؟

أما الاتصال غير اللفظي، فيصاحب كلاً من الرسائل الشفهية والرسائل المكتوبة أيضاً كامتداد منطقي لها، بجانب كونه يتألف من إشارات يتم إرسالها من خلال وسائل أخرى غير لفظية. وباختصار، فإن الاتصال غير اللفظي يشمل كل شيء إلا الكلام. فالمدراء يرسلون ويستلمون ويفسرون رسائل غير لفظية بنفس الطريقة التي

بها يرسلون ويستلمون ويفسرون رسائل لفظية. ونأتي ديناميات الاتصال تلك في المشهد بمجرد أن يعتزم المرسل (مع أنه يكون دوماً بشكل لا إرادي) توجيه رسالة، ويحتار بعض الوسائط التي يمكنه من خلالها القيام بذلك (وعلى سبيل المثال، إملاء)، بحيث يقوم متلقي الرسالة باستيعابها وتفسيرها على النحو المتبع تماماً مع الرسائل اللفظية. وقد يحمل التواصل غير اللفظي معنى واضحاً في ذاته، وغالباً ما يكون بمثابة أداة مساعدة للكلمات المبطونة، وهو بذلك يضع المروء الدقة في موضع والوضوح في موضع آخر وفي أوقات أخرى، قد يتعارض هذا المصدر المعقد لإطلاق الرسائل مع الكلمات التي يتم التفوه بها. إن الاتصال غير اللفظي هو جزء مهم من تفاعلاتنا اليومية على المستوى الإداري^{١١}. وفي حين يتنوع الاتصال غير اللفظي في مداه من تفاعل ما إلى تفاعل آخر، إلا أن هناك مجموعة واحدة من الإحصاءات المذكورة عادةً، تشير إلى أن ٥٥٪ من محتوى الرسالة يعود فهمهما إلى مظهر المتكلم وتعبيرات وجهه، وحالاته النفسية التي تصدر عنه أثناء حديثه، وكذلك تشير تلك الإحصاءات إلى أن العوامل الصوتية تشير إلى ٣٨٪ من محتوى الرسالة، بينما تشير

الكلمات الفعلية إلى ٧٪ من محتوى الرسالة^(١٢). إن الاتصال غير اللفظي هو مصدر عني ومعقد لبيانات الاتصال. ويقدم هذا الفصل لمحة عامة عن المحالات ذات الصلة بالمهمة الإدارية للاتصال غير اللفظي، لكن يسعى أولاً التأكيد على ثلاثة تعميمات حول الإشارات غير اللفظية هنا. وفي حين أن التعميم الأول والتعميم الثاني ينطبقان على معظم الإشارات الأخرى، إلا أن ذلك يساعد على الاحتفاظ بهما وإبقائهما في الاعتبار عند تفسير الاتصال غير اللفظي.

أولاً، باستثناء ما يسمى بالشعارات، فإنه نادراً ما يكون للإشارات غير اللفظية معنى واحد وثابت. وبدلاً من ذلك، فإن تلك الإشارات اللفظية عادة ما تصيف إلى معنى الرسالة كما هو مبين في القسم التالي بهذا الفصل.

ثانياً، تختلف الإشارات غير اللفظية من ثقافة إلى ثقافة أخرى ومن منطقة إلى أخرى. وتستخدم الإشارات غير اللفظية من التحارب داخل بيئة التواصل (على المستوى الثقافي أو الإقليمي أو الاجتماعي)، وعادة ما تنتشر تلك الإشارات غير اللفظية عموماً من خلال بيئة الاتصال^(١٣). ولا يكفي ترجمة اللغة اللفظية وحسب، بل يجب التعبير عن اللغة غير اللفظية أيضاً^(١٤). فاللغة اليابانية، على سبيل المثال، تقدم عادة سلوكاً غير مثير لحلاف والحد، وهذا السلوك في اللغة اليابانية هو سلوك مهذب بشكلٍ معرط وفقاً لمعايير أمريكا الشمالية. وأثناء المفاوضات، يمكن أن تؤدي السلوكيات اللفظية إلى حدوث إرتباك عبر الثقافات^(١٥). وفي حالات تعدد الثقافات، يحتل السلوك اللفظي أهمية أكبر، بينما نجد أن معرفة الإشارات الأساسية غير اللفظية واستخدامها - ومنها على سبيل المثال، الاحناء لتحية في كوريا الجنوبية - يمكن أن ينتج عنه إشارة توحى بالإحترام^(١٦).

ثالثاً، عندما تتعارض الإشارات غير اللفظية مع الإشارات اللفظية، فإن الإشارات غير اللفظية عادة ما تكون هي الأكثر موثوقية لكن عندما تختلف الإشارات اللفظية عن الإشارات غير اللفظية، من الممكن أن يؤثر ذلك على المصادقية^(١٧). فوكلاء إيفاد القابون ومحامو المرافعات ومحققو التأمين هم مهنيون يدرسون باستفاضة السلوك غير اللفظي، من أجل تحسين مهارات الاستجواب لديهم، وهم يعرفون أن الإشارات غير اللفظية يمكن أن توفر أدلة قيمة عن صدق الرسالة.

وعلى نحو أكثر تحديداً، تقدم لنا جماعة إنفاذ القانون مثلاً معاصراً على أهمية السلوك غير اللفظي فعند محاولة التعرف على الإرهابيين والمجرمين في الأماكن العامة مثل المطارات ومetro الأنفاق، يتم تدريب المسؤولين على "قراءة" لغة جسد المشتبه بهم، وتسمى "تقنية الكشف عن السلوك"، وهي تقنية مستمدة من فكرة مؤداها أن الناس تطهر عليهم المشاعر مثل الخوف، وتظهر تعبيرات الوجه لديهم عن طريق إيماءات غير إدراكية وأهباط الكلام^(٨). ومنذ هجمات الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١ في الولايات المتحدة الأمريكية، اعتمدت تقنية الكشف عن السلوك من قبل الشرطة وإدارة أمن النقل، وسلطات أخرى في أكثر من أربعين مطاراً وجامعة وأنظمة نقل جماعي.

إن مجرد إخبار الناس بكيثبة ارتداء ملابسهم وحديثهم وحتى حركتهم، هو مهمة أسهل بكثير من تنفيذ كل ذلك في حياة الواحد منهم وفي حين أن يكون بإمكاننا القراءة عن أهمية سلوك النسم مثلاً، فعلى أن نطرح سؤالاً: أي معدل من ذلك يصل إلى حد الضرر؟ إن النساء والرجال الذين يطمحون إلى أن يكونوا مدراء، يمكنهم رؤية نماذج ممتازة للسلوك غير اللفظي في الرامح التلفزيونية الموجهة نحو الأعمال التجارية. ولتحصول على أقصى تأثير للعناصر غير اللفظية في المحادثات باستثناء السمط الصوتي، يمكنك مشاهدة هذه البرمج مع إيقاف الصوت. إن تلك الرامح لا تظهر أنواع الإيماءات التي يقوم بها القادة فحسب، بل تعكس بشكل عام الملابس الملائمة المعاصرة كذلك.

وظائف الإشارات غير اللفظية:

إن الاتصال غير اللفظي هو مفهوم ذات نطاق أوسع مما يدركه الكثيرون، فهو أكثر من مجرد إيماءات وتواصل بالعين. وهناك تعريف بسيط عن الاتصال غير اللفظي، وهو أنه في التفاعلات الإدارية، يكون الاتصال غير اللفظي هو كل شيء باستثناء الكلمات الفعلية وهناك تعريف أكثر دقة وهو ما يشير إليه هاريسون (Harrison) وهو خير بارز، إذ يقول بأن الاتصال غير اللفظي هو "تبادل المعلومات من خلال إشارات غير لغوية"^(٩). هذه الإشارات غير اللغوية مثلها مثل أي نوع من أنواع الاتصال، وفيها تكون تلك الإشارات ملموسة وقادرة على حمل المعاني تماماً، كما هو الحال في الإشارات اللغوية، ولكن يكمن الاختلاف في أنها إشارات غير لفظية.

توقف وفكر	حتى اللون وكيفية تقديمه في سياق الرسالة
أن من الوطنف الى أشار إليها نوريستر	يمكس أن يكون بمثابة إشارة غير لعوبة وقد
Burbnster تتمثل في الإيماءات التالية:	بطرت بعض الدراسات إلى تأثير الألوان على
١. امرأة تحمص صوبها؛ لأنها تتصرف	الأداء المعرفي، حيث أخرى الباحثون في جامعة
بلطف رائد مع شخص تحدد إليه؟	كولومبيا البريطانية اختبارات على ستمائة (٦٠٠)
٢. رجل يهر ساقه وهو يُجري مقابلة	شخص لتحديد آثار اللون الأزرق والأحمر، وكانت
للحصول على وطيفة؟	مجموعات اللون الأحمر أفضل في اختبارات
٣. حذو نضع إصبعه على شفيتها.	التذكر وقياس الاستجابة والاهتمام بالتفاصيل،
بيما حميدها البالغ من العمر أربع	وحضع المشاركون في مجموعات اللون الأزرق
سوات يصرح طلبا للحلوى؟	للاختبار، وأشارت الاختبارات إلى أدائهم الأفضل
	عند استخدام المهارات التي تتطلب الخيال
	والإبداع'. "ولذلك، إذا كان فريقك مكلفاً بإجراء عصب ذهني لمنتج جديد أو خدمة
	حديثة، فقد تحتاج إلى لقائهم في غرفة ذات حدران زرقاء اللون.
	واعتماداً على الثقافة، فإن اللون هو أحد الإشارات غير اللعوية لبعض المشاعر. فعلى
	سبيل المثال، ترتدي العروس في العرب الفستان الأبيض، أما العروس في الشرق فهي ترتدي
	الفستان الأحمر. وفي الصين، يشير اللون الأبيض إلى الفجعة والحسارة، وكذلك الحل
	بالنسبة للون الأسود في الولايات المتحدة الأمريكية.
	وأظهرت دراسة لاستجابات العاطفية لإعلانات الهواتف الخلوية، كيف يشأ عن
	اللون مشاعر مختلفة في ثقافات مختلفة فقد طلب من ٢٢ شخصا من ست ثقافات
	مختلفة (فنلندا والسويد وتايوان والهند والصين والولايات المتحدة) تفسير المزايا الظاهرية
	(الخارجية) لإعلان نوكيا Nokia، وكان للألوان الرقواء والبيضاء انطباعاً إيجابياً لدى المشاركين
	من فنلندا، باعتبارها ألوان علم بلادهم. وعلاوة على ذلك، أشار المشاركون من فنلندا
	إلى أن تلك الألوان "موثوقة" و"طبيعية" و"حديثة بالثقة". وعلى النقيض من ذلك، أشار
	المشاركون من الصين وتايوان إلى أن اللون الأبيض هو لون الحسارة بالنسبة لهم، ويخلق
	انطباعاً سلبياً لديهم، بينما أشار المشاركون من السويد إلى أن اللونين الأزرق والأبيض هما

"ألوان فلبندية". وقد رفض المشاركون السويديون اللونين، بل وصفوا هذين اللونين بأنهما ألوان "مملة" و"توحي بالروث". وقد أشار المشاركون من الهند إلى أن الألوان توحي بالدفع وجو الصيف. أما المشاركون من الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كان هناك عدم اتساق في بطرتهم حول ما إذا كانت الألوان الرقء والبيضاء توحي بالدفع أو الرودة، وما إذا كانت ألواناً صيفية أو شتوية. ومن المثير للاهتمام، أن العديد من الأمريكيين ربطوا الألوان الرقء والبيضاء "بالحرية غير المحدودة" و"الابتكار"، وهو ما لم يذكره أي من المشاركين من الثقافات الأخرى^{١١}. وللأسف، يمكن أن يؤدي الاتصال غير اللفظي إلى تفسير محط وغير دقيق. وقد درس العلماء بعناية الاتصال غير اللفظي، لكنهم قاموا فقط بدراسة سطحية للموضوع في العديد من المجالات. وإذا وضع الاتصال غير اللفظي في مسطوره الصحيح، فإنه يمكن أن يكون مصدراً قيماً للإشارات في حالات الاتصال.

الجدول (١٠-١) وظائف السلوك غير اللفظي

يكمل.
يؤكد.
يتناقض.
يكرر.
ينظم.
يستبدل.

وقد حدد بوربينستر (Burbinsten) ست وظائف للاتصال غير اللفظي (انظر الجدول ١٠-١)^{١٢}

إن الإشارات غير اللفظية التي تكمل الرسالة اللفظية تعمل على تكرار نفس الرسالة، وعدة ما تراقق هذه الإشارات ما يتم قوله. فعلى سبيل المثال، ربما تمسك الأخصائية الفنية بإصبع الإبهام والسبابة وتباعد وتقتارب بينهما، عند شرح التباين في عرض المكونات الخاطئة في نظام التدفئة وعند مناقشتها للمشكلة، أو عندما يقوم المشرف بالترحيب بأحد موظفيه بعد مرضٍ طويل، فرمما يصفحه المشرف بحرارة للتأكيد على مدى سروره لعودة الموظف للعمل.

إن هذه الإشارات غير اللفظية التي توحى باهتمام نحو إظهار معنى معين، تسترعي انتباهها إلى مسألة لا تزال قيد المناقشة. وهنا يظهر مثال شائع، وهو قيام إحدى الشخصيات بالقر على المكتب حين تناول نقطة هامه، بل قد يستخدم الناس أيضاً حناص صوتية معينة لتسليط الضوء على نقطة معينة (وهي الأوجه غير اللفظية للصوت نفسه)، وربما لشخص يفرق بين خيارين أن يقول: "أريد هذا ولا أريد ذلك".

إن الإشارات غير اللفظية المتناقضة تكون أقل وضوحاً، وعادة ما يتم إرسالها عن غير قصد وبشكل غير واعي للإشارة بشكل غير لفظي إلى ما يقال لفظياً. إن كلا من الإشارات المهذبة السرعة أو الإشارات غير اللفظية تتم في كثير من الأحيان عن الحقيقة للملاحظين، في حين أن الإشارات اللفظية لا تتم عن ذلك في كثير من الأحيان. وهذا المجال المعقد في الاتصال غير اللفظي سوف يتم شرحه بالتفصيل لاحقاً تحت عنوان: "علامات الحداغ غير اللفظية".

ويحدث التكرار عندما يكون بالفعل أرسلنا رسالة باستخدام أحد أشكال الاتصال، ويرغب في التأكيد على محتوى تلك الرسالة، ويختلف هذا عن إرسال رسالة مكتملة، حيث إن الرسالة المكتملة لا يتم إرسالها بالتزامن مع التعييق اللفظي. فمثلاً، يعتبر التوضيح الذي يبي الوصف الشفهي لاستخدام أداة معينة بمثابة تكرار غير لفظي.

التظيمية، ويمثل الغرض الخامس الذي يقترحه بورينستر Burbinster بخصوص الاتصال غير اللفظي. فالتنظيم هو أحد الحواص الدقيقة والهامة، ويحدث التنظيم أثناء المحادثات لإعطاء إشارة للشريك لسأني والنوقت والاسطار، حتى يحين دوره والسماح لآخر بمعرفة وقت استعدادنا للاستماع أو الحديث، وبمكك مشاهدة محادثة مستمرة، لتكشف بسرعة مجموعة متنوعة من هذه الإشارات، وربما يتحدث المتكلم بصوت عالٍ أو يسارع للحفاظ على دوره في الحديث (أن يستخدم حناص صوتية معينة)، إذا لم ينته بعد من عرض وجهة نظره ومع ذلك يقاطع في حديثه، وقد ترفع إحداها يدها لتقول، "ليس بعد، اسمحوا لي باستكمال الحديث، فأنا لم أنته بعد". ومن ناحية أخرى، ففي العادة ينظر المتحدث مباشرة إلى المستمع للإشارة إلى أن هذا المستمع قد اقرب دوره في الحديث.

إن الإشارة الاستبدالية إشارة غير لفظية أقل شيوعاً من الإشارات الأخرى، وعندما لا يستطيع توجيه رسالة عن طريق الإشارات اللفظية، فرما نحتار استخدام الإشارات غير اللفظية وخاصة العلامات والتي سيتم مناقشتها في القسم التالي الحاص بالحركة

والإيماءات- وذلك للوصول إلى النقطة المطلوب تمريرها إلى المتلقي، وربما يستخدم المشرف الرائر لمصنع عالي الصوت علامة "أجل / حسا" للإشارة إلى أحد الموظفين، ومن المرجح أن تكون تلك العلامة أكثر فعالية من الصوت العالي.

أما من الناحية النظرية، فإن الاتصال غير اللفظي يخدم أيضاً وظيفة هامة أخرى، وهي مصاعمة التواصل، ويشير هذا المفهوم إلى الطاهرة المبينة في أي نظام لغوي يتغلب على آثار الصوت العالي. ويعني هذا ببساطة، أن كثيراً من معنى الرسالة يمكن استخلاصه من عنصر الرسالة الأخرى الحاضرة بالفعل في الرسالة. إن العرض التلمزيوي 'عجلة الحط' يعتبر بمثابة مثال على الإسهاب ومصاعمة التواصل، بحيث لا تكون كل الكلمات أو الحروف حاضرة على لوحة اللعبة، قبل تمكن الشخص من تحمين العبارة الصحيحة.

وحين ينم جزء من الرسالة عن معلومات جديدة، فإن معظم أجزاء الرسالة تظهر لصمان فهم النقاط التي يتم تقديمها في الرسالة. ويعيداً عن كون طاهرة التكرار (الإسهاب) في نظم التواصل طاهرة سلبية، إلا أنها أمر بالغ الأهمية؛ لأنه يساعد على صمدن تحطّي الرسالة للحواجز المختلفة التي تشكلها العناصر البينية أو التنظيمية أو العلاقات الشخصية. وعندما يتم تقديم الرسالة بشكل فيه تكرار وأكثر إسهاباً، فهناك فرصة أكبر لنقل المعنى الذي يعتزم المرسل توصيله، عندما تصح المعلومات الواردة في الرسالة أكثر قابلية للتنبؤ بها من قبل المستقبل.

إن أي نظام اتصالي يتميز بالتكرار؛ وللغات اللفظية تعبرر هذا التكرار في الاتصال من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل، بما في ذلك القواعد والحويات وبناء الحملة، بل إن معظم الوظائف التي يتناولها التواصل غير اللفظي، يتم خدمتها بشكل ما مثل التكرار، ولذلك، عندما ندقش قصة مع شخص ما، فإننا سوف نستخدم إشارات غير لفظية لاستكمال المندقشة، وتمييزها وتكرارها وتناولها بإسهاب؛ للحصول على نقطة ما غير الاتصال بالإشارات غير اللفظية، وقد يتم ذلك دون التفكير حتى في ذلك. وحتى عندما تتعارض إشارة غير لفظية مع إشارة لفظية، فإنه من المرجح تتع إشارات غير لفظية إضافية لتأكيد هذا التناقض^(١٣). ولذلك، فإن هز الرأس لرفض طلب ما، يتبعه ابتسامة تشير إلى حسن النية

إن بعض السلوكيات غير اللفظية هي سلوكيات فطرية، وبعض تلك السلوكيات غير اللفظية تكون مكتسبة من المجتمع حولنا، وبعضها يكون محتلطاً. فعلى سبيل المثال،

يبدو أن أماط التلميح بالعين والخل هي سلوكيات فطرية غير طوعية وشاملة تحدث في حالات تواصل معينة، كما أن بعض الإشارات تُكتسب بالتعلم ومنها العمر بالعين والإشارة بإصبع الإبهام، وهي إشارات تشير إلى معاني مختلفة في الثقافات المختلفة. وهناك مجموعة ثالثة من السلوكيات غير اللفظية (الصحك والانسامة)، وهي سلوكيات محتلطة تحدث في كل ثقافة، ولكن يمكن التحكم فيها ويمكن أن يتغير مدلولها. فعلى سبيل المثال، في بعض الثقافات الآسيوية قد يبدو الصحك البسيط طبيعياً، لكن قد يوحي بالانزعاج والاستسلام والإذعان بدلاً من الانتماء والمتعة.

يعمل هذا الفصل على استكشاف عدة محالات رئيسية للاتصال غير اللفظي، ويشير إلى كيفية تمكن المدراء من توظيفها لمصلحتهم. كما بحث هذا الفصل في كيفية الكشف عن مؤشرات الخداع غير اللفظية، من خلال الملاحظة الدقيقة.

الحركة:

عندما نقول: "الاتصال غير اللفظي لمعظم الناس، فرما يفكرون بالحركة والتي يقصد بها دراسة حركة الحسد من الباحة الفنية. إن الاتصال اللفظي يبطوي على أكثر من فئة عامة واحدة، لكن الحركة هي أكثر الفئات التي تم دراستها، فهي تشمل الإيماءات وطريقة الجلوس وكذلك الحركة الجسدية.

وكما هو ملخص في الجدول (٢-١٠)، فرما تشير تلك الإيماءات إلى الشعارات وأعمال الرسامين والحركات التنظيمية، والعروض الوجدانية وحركات التهيئة". وفي حين يستخدم الناس عادة الإيماءات دون تفكير، فإن وعيهم الإدراكي يمكن أن يساعد المدير على الاتصال بشكل أكثر كفاءة. إن فهم الإشارات المعالة والتدريب عليها، يمكن أن يفتح الباب أمام إمكانية استخدام تلك الإشارات اسخداماً إستراتيجياً وإدراكياً. إن والت ديرني (Walt Disney) شركة رائدة في مجال خدمة العملاء، تتفهم جيداً قوة الإشارات غير اللفظية، حيث يقوم معهد ديرني ويمثل قسم الاستشارات في الشركة بتعليم الموظفين في جميع المهنرات الخاصة بهم، وتدريبهم على إعطاء التوجيهات من خلال الإشارة بإصبعين وليس بإصبع واحد؛ لأن استخدام الإصبعين يكون أكثر تهدياً وعلى نحو مماثل، إذا استدعي المعلم طالباً

عن طريق مد يده بشكلٍ مفتوح ولم يقم بالإشارة إلى الطالب بإصبعه، فإن هذا يبدو أكثر احتراماً وترحيباً.

وفي وقت سابق، لاحظنا أن الإشارات غير اللفظية تشير إلى المعنى التالي: أنها لا تعطي معنى مباشراً فالشعارات تعتبر بمثابة استثناء من حيث إنها تشير في الواقع إلى شيء آخر، ومن أمثلة ذلك علامة "أحل / حسناً"، وكذلك الإشارة إلى انتهاء الوقت بعقد راحة اليد على الزاوية اليمنى من اليد الأخرى.

الجدول (٢-١٠) أنواع الإيماءات

الشعارات.
أعمال الرسامين.
الحركات التنظيمية
العروض الوجدانية.
حركات التهينة.

ويكمل الرسامون الاتصال اللفظي من خلال تقديم مثال لما يقل أو تعريزه. فعندما يحاول شخص ما شرح عنصر غير موجود، فهل هناك تصور طبيعي أكثر من رسم هذا العنصر وتخيله؟

أما الحركات التنظيمية، فتشير لها الإيماءات التي تسيطر على ما يقوله المتحدث من ناحية البراعة والوضوح، وهي تنشأ من مجموعة متنوعة من المصادر بما في ذلك اليدين. فعلى سبيل المثال، عندما يرفع أحد الأشخاص كف يده بشكلٍ طاهري، ليمع شخص آخر من مقاطعته أثناء الحديث. كما أن تحويل اتجاه اليد نحوك وهز أصابع اليد هو لفظة منهية في الولايات المتحدة ونحس أيضاً بقوم بالقياس لاستخلاص الإيماءات من بعض المتحدثين وإصدار أحكام على الآخرين من خلال إيماءاتهم.

إن العرض الوجداني هو أمر أكثر تعقيداً من معظم الإيماءات، حيث يشتمل أحياناً متنوعة من الجسد فعلى سبيل المثال، لتعترض أنك تتحدث إلى شخص لديه عبوس وتهجم على

ووجهه وكان يجلس باعتدال، لكنه تحول قليلاً بعيداً عنك والتفت عنك، يصع يديه حول صدره وليس لديك شك بأن هذا الشخص لا يحير الفكرة قيد المناقشة. إن إشارات العرض الوجداني تبين للغير ما تشعر به، ويمكّن لتلك الإشارات أن تبين مشاعر السعادة والغضب والملل والاستمتاع، ونادراً ما تكون قراءة هذه الإشارات غير اللفظية عن الآخرين مشككة. ويكمن التحدي في السيطرة على هذه الأمور داخل أنفسنا في بعض الحالات؛ فقد لا يرغب دائماً في إظهار ما يشعر به. لذا، يجب أن نتحكم في هذه الإيماءات، وخاصة إذا كان من الممكن أن تؤثر على إستراتيجيتنا الحالية في التواصل.

وقد تكون حركات التهيئة هي المصدر الأقل تقديراً للرسائل الحركية، ومع ذلك يمكن أن تكون مهمة جداً. ففي كثير من الحالات التي يكون فيها سلوك الفرد غير لائق، يتهياً الحسد تلقائياً عن طريق إرسال إشارات من شأنها أن توفر حلاً لذلك السلوك غير اللائق، وذلك إذا كان بإمكان الفرد التنفيذ فقط. فعلى سبيل المثال، الشخص الذي يرغب في المغادرة لكنه غير قادر على القيام بذلك، قد يبدأ في تحريك رجله الملتزمة في وضع يشابه المشي، وفي حالة شخص يكون تحت ضغط، تحده قد يبدأ في ثني دبوس مشبك الورق الذي يمسك به، كبديل اجتماعي مقبول لما يود أن يفعله مع هذا الشخص الذي يوبخه. كما أن الموظف الذي يتم توبيخه قد ينفذ ذراعيه حول نفسه، كنوع من السحرية لتوفير الراحة التي يحتاجها في تلك اللحظة. كما أن المتحدث العصبي قد يقف بثبات مثل الصخرة لتهدئة نفسه. وغالباً ما تظهر حركات التهيئة تلك كيمط من الإشارات غير اللفظية التي تكون غير مرتبطة فيما يبدو، لكن بالنسبة للملاحظ قوي البصيرة، فإن وجود هذه الإشارات قد يشير إلى عدم الراحة. وبالمثل، ففي المواقف العصبية التي يكون فيها إيضاح صورة من ضغط النفس أمراً بالغ الأهمية، يلزم أن نكون مدركاً للإشارات غير اللفظية التي قد ترسلها، حيث إن الاحتفاظ بوجه هادئ عند شد قبضة اليد قد يكشف أكثر من المقصود.

وفي حين أن الإيماءات قد تكون هي المثال الأكثر وضوحاً للحركة ذات المعنى، فإن السلوكيات الحركية الأخرى تسهم بشكل كبير في توصيل مؤدي الرسالة. فلتأخذ مثلاً وضعاً جسدياً معيناً، واعلم بأن وضع السقوط والانحناء والوقوف بآتران على ساق واحدة والإستدارة بالكتفين كلها جميعاً، تمثل إشارات حركية توحى بالصعف وعدم الثقة. وعلى

القيص من ذلك، فإن الوقوف بانتباه مثل القائد العسكري (الرأس مرفوعة لأعلى والكتفين إلى الوراء والصدر إلى الأمام، الأتران بالتساوي على كلا القدمين)، يدل على القوة واليقظة والثقة فامدراء ممن يتقنون عناصر حسر المظهر، تراهم دائماً ما يستحضرون وضعياتهم المناسبة حتى قبل أن يبدأوا أحاديثهم.

فهذه آمي كادي Amy Cuddy أستاذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد Harvard ومتخصصة في الاتصال غير اللفظي، قد قامت بإجراء سلسلة من اللقاءات العالمية في عام ٢٠١٢، وكانت تهدف إلى توضيح كيفية تحسين الصورة الذاتية للفرد، من خلال لغة الجسد الطاهرية المرتبطة بالهيمية. ومد ذلك الحين، شاهد ١٦ مليون متابع حديثها على موقع اليوتيوب، مما وضعها في المراكز الخمسة الأولى من بين محادثات اللقاءات العالمية البالغ عددها ١٦٠٠ محادثة. وقالت الدكتور / آمي كادي Amy Cuddy أن "تهينة الحسد لوضع القوة" عن طريق استقامة الرأس ووسط الذراعين، لا يعطي الآخرين انطباعاً بأن المرء يستحق التقدير والاحترام فقط، لكنه في الواقع يساعد على تنني تلك المعتقدات الخاصة بذلك الشخص. وباختصار، توضح آمي كادي Amy Cuddy أن التظاهر بسوكيات معينة سيجعل منها سلوكيات معتادة لدى الشخص^(٥). وهناك مثال آخر على الاتصال غير طريق حركة الحسد، وهي حركة الرأس. وكما هو مشار إليه في الفصل السابق، فكثيراً ما يشير المستمع الحيد إلى أنه يولي اهتماماً بإيماء رأسه و / أو إمالة رأسه. وعلى الجانب الآخر، فإنه يمكن الإشارة إلى المتكلم الذي يقوم بإيماء أو إمالة رأسه أثناء الحديث، بأنه غير واثق أو أنه شخص مستكين.

إن المحاكاة هي أحد أشكال الإيماءات التي يقند فيها شخصان حركات بعضهما البعض، وعادة ما يكون هذا السلوك غير إدراكي وتلقائي، وناحم عن وفرة انعكاسات الحلايا العصبية في الملح. وقد تبين أن التقيد يؤثر إيجابياً على سير المحادثة، فضلاً عن الإعجاب والاستحسان المتبادل. إن تبادل الانتسامات والإيماءات بالرأس وتشابك الذراعين وتحريك اليد، يعمل على خلق هذا الإطار الاجتماعي الذي يجعل الشخصين يشعران بالراحة تجاه بعضهما البعض. وقد أثبتت الدراسات أن هذه السلوكيات مشيدة في المفاوضات التي تتعلق بالرواتب ومقدمات العمل، حيث ترتبط المحاكاة بمشاعر قوية مليئة بالثقة والجدارة بالاحترام^(٦). إسا أيضاً يقوم بتوصيل المعنى من خلال طريقة المشي. فعندما تصعد المتحدث بسرعة إلى

توقف وفكر

في المرة القادمة التي تناول فيها طعام مع الأصدقاء أو العائلة، يمكنك أن تأخذ عمداً رشقة من الماء، أو تمسح شفتيك بمديلك، أو تكن بعيداً عن المصدة. ماذا سحدث بعد ذلك؟ نعم، في عصور دقيقة واحدة، سيقوم الجالسون معك على المائدة بمحاكاة سلوكك غير اللفظي.

المصصة، فإنه يبدو أنها نشيطة وحرية وتستحق القيادة. إن مصداقيتها يتم تعزيزها بهذا العنصر غير اللفظي. ومع ذلك، فإنها إذا كانت تنتقل من مكان إلى آخر أثناء الحديث، أو إذا كانت بهتز أو تثبت كالصخرة، أو تستند على إحدى قدميها وتبادل بينهما مراراً وتكراراً، فإن الانطباع عنها بلا شك يتضاءل.

وبشكل مختصر، فالحركة هي إحدى العوامل المهمة للاتصال غير اللفظي؛ فنحن نولي اهتماماً

لأجزاء مختلفة من الجسم مثل الرأس والذراعين والساقين (عند المشاهدة والاستماع)، ومن ثم نقوم باستخلاص الاستنتاجات من تحركاتهم. ويقدم الجدول (٣١٠) قائمة بالتفسيرات الشائعة للإشارات الحركية، لكن علينا أن نلاحظ في الفصل الحادي عشر أن ثقافتنا هي ما يحدد كلاً من السلوك اللفظي وغير اللفظي. ولذلك، نضع في اعتبارنا أن "معاني" الإشارات الحركية في الجدول قد تتغير من ثقافة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال، تشير الإيماءة بالرأس إلى علامة التأكيد في الولايات المتحدة، لكنها في ذات الوقت تشير إلى عدم الاتفاق في الدول السلافية الصربية وإيران وسريلانكا وبتعين على المدرء في أي ثقافة أن يلتزموا بعلم الحركة عند الاتصال. حيث تسهم لعنهم الجسدية في إرسال المعنى المقصود بدلاً من انتقاص المعنى.

الرسائل المكانية:

تشير دراسات المسافات المكانية بين الأفراد في الثقافات والمواقف المختلفة إلى الأمر حولها، كما تشير إلى كيفية نعلق الآخرين بها إن المكان والمسافة يمكن أن يُظهرا الكثير من الانتباه والحرص الدقيق، كما أن معظم الناس الذين يستمعون إلى دراسات المسافات المكانية يفكرون فقط في الحيز الشخصي، وكذا التخيلات الشخصية المحيطة بالشخص، وتلك نقطة جيدة تبدأ منها، لكن المفهوم يشمل أكثر من ذلك بكثير.

الجدول (٣-١٠) الإشارات الحركية

شرائح الجسم	الحركة	التفسير
الرأس.	<ul style="list-style-type: none"> - النظرة التحقيقية (يحملق). - تغيير وجهة نظر العين بسرعة. - رفع الحاجبين. - ابتسامة الفم. - الإيماء بالرأس. - إمالة الرأس. - خفض الرأس للأسفل. 	<ul style="list-style-type: none"> - منتبه، صادق. - غير متأكد، يكذب. - التحدي، فتح العينين بشكل كبير. - الاستمتاع والسعادة - الاستماع والموافقة - مهتم. - دفاعي.
الجدع والكتفين.	<ul style="list-style-type: none"> - الاتكاء يميل. - الاتكاء بعيداً. - الوقوف مترهلاً. - توسيع أفاق الصدر. - انكماش الصدر. - غلق أزرار السترة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مهتم / متغطرس / متكبر. - عدم الاهتمام / يشعر بالشك. - متكبر قليلاً. - واثق. - مرتعب. - سلوك رسمي، يغادر.
اليدين والذراعان.	<ul style="list-style-type: none"> - يلمس الآخرين. - يلمس جسمه بيديه. - حركات متكررة. - يضع يده على فمه أثناء الحديث. - متصلب الذراعين. - فرد الأصابع. - يضع يديه حول جنبيه (الورك). - وضع اليدين في الجيوب. - إظهار راحة اليد. - الإشارة. - شدة قبضة اليدين وتشبيك اليدين ولمس البشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قوي. - عصبي / قلق. - يكذب / غير واثق من نفسه. - يريد التهرب. - يشعر بالملل / أقرب إلى الأفكار. - واثق. - متحدي / مغرور. - متحفظ. - مطمئن. - استبدادي / عدواني. - بحاجة إلى إعادة التأكيد / الاطمئنان.

النطاقات المكانية:

قام إدوارد هول (Edward Hall) بدراسة استخدام المسافات الشخصية، وأشار إلى أن الأمريكيين لديهم أربعة نطاقات مكانية موضوعة بشكل اعتباطي تتفاعل فيها، وهي موضحة في الشكل (١٠-١٠) ^(١٧). إن المدراء الإستراتيجيين يدركون هذه النطاقات، ويمكنهم تقييم كيفية تفاعلهم مع الآخرين عندما يتدخلون في نطاقاتهم.

إن لغتب تشير إلى أننا جميعاً ندرك، إلى حد ما، النطاق المكاني الشخصي؛ فحين إما نتحدث عن شخص ما يحافظ على "نطاقه المكاني"، أو يشكو عندما يرى الغير "يتدخلون في النطاق المكاني حاصتاً" أو أننا نقول: "إنهم يراحموني في هذا الشأن"، وذلك عندما لا تكون هناك علاقة بين ما يفعله وبين المكان الذي يتدخلون معاً فيه. وعندما يصطط شخص ما على شخص آخر في موضوع ما، فقد يرد الشخص الآخر قائلًا: "امنحني متسعاً ألتقط فيه أنفسي" أو قد يرد بأسلوب أقل أدباً فيقول: "اعرب عن وجهي".

وفي الولايات المتحدة، يعمل رجال الأعمال بشكل عام، في أربعة نطاقات: على مستوى العلاقات الحميمة؛ وعلى المستوى الشخصي؛ وعلى المستوى الاجتماعي؛ وعلى المستوى العام، واصعب في اعتبارهم أن الأرقام تمثل القيم الوسطية في ذلك، وهم بذلك يعكسون الثقافة العامة والمتطلبات الطرفية والعلاقة بين الأطراف. وهناك عدد من العوامل التي تدخل في أي تبادل بين الأشخاص، ويمكن أن تشمل هذه العوامل على المظاهر الشخصية والثقافة والجس (النوع) والعمر. وهكذا، فقد نتفاعل بشكل مختلف مع شخص طويل القامة مقارنة بشخص قصير القامة، وقد نقرب من شخص جذاب بشكل أقل من قربنا من شخص أقل جاذبية ^(١٨).

وكما هو مشار إليه في الفصل التالي، فإن معاني السلوكيات غير اللفظية تختلف من ثقافة لآخري. ففي الولايات المتحدة، يتراوح حيز العلاقة الحميمة من الاتصال الجسدي إلى ما يقرب من ١,٥ إلى ٢ قدم، وهذا الحيز يكون محجوزاً لمن يكونون قريبين نفسياً وعندما يدخل آخرون إلى هذا الحيز لأكثر من لحظة، يشعر الأشخاص عادة بعدم الارتياح ويكون من المرجح انسحاب هؤلاء الأشخاص فزعاً، أو أن يصعوا نوعاً من الحوار مع هؤلاء المتدخلين على الرغم من عدم معرفتهم سبب ذلك عادةً.

يمتد النطاق الشخصي من حافة نطاق العلاقة الحميمة إلى ما يقرب من ٤ أقدام، ويحتفظ الأمريكيون بها للأصدقاء المقربين، ولكنهم يسمحون للآخرين بدخولها مؤقتاً أثناء التعريف بأنفسهم. ويمكنك مشاهدة ذلك عندما يقف اثنان من العرباء معاً للتعريف بأنفسهم. فعندما يبدأ الشخصان في المصافحة، يقدم كل منهما إحدى قدميه للأمام ويتراجع بالآخرى استعداداً للمصافحة، وعندما تنتهي المصافحة والترحيب بينهما يتراجع كل منهما إلى النطاق التالي. إن التعاون في مهمة معينة أو التعاون الفوري في دراسة إحدى الوثائق، قد يأتي بالناس إلى داخل النطاق الشخصي، لكن عادةً ما يكون هناك تورن في هذا النطاق، حيث لا يتم تواصل بالعين مع من يقتربون ويدخلون إلى النطاق الشخصي.

إن النطاق التالي هو النطاق الاجتماعي، حيث يمتد من حوالي ٤ أقدام إلى ١٢ قدماً، وهو الحيز الذي نود أن نقوم فيه بإجراء الكثير من أعمالنا اليومية. فقد تبدأ العلاقات بين المدراء وموظفيهم في هذا النطاق وتستمر لبعض الوقت، وغالباً ما ينتقلون إلى النطاق الشخصي بعد أن تنشأ الثقة بينهم، لكن هذا يستغرق وقتاً طويلاً^{١٤}. ففي الثقافة الأمريكية، يمتد النطاق العام إلى أكثر من ١٢ قدماً، وذلك النطاق يعكس المسافة التي يربح معظمنا في بقاء العرباء عندها. وبالإضافة إلى ذلك، يحدث القليل من الاتصال الذي يحمل في طياته صفة الاتصال على مستوى العمل عند هذه النقطة، ولعل التواصل الشفهي الوحيد الذي يحدث في هذا النطاق هو الحديث العام. ونحن نرى الانعكاس المؤسسي لهذه المسافة في ترتيب القاعات العامة، أو حتى في التخطيط لعدد من التجمعات السياسية. وحتى لو لم تكن تلك التجمعات السياسية مردحمة جداً، فإن جمهور الحضور سيبقى من تلقاء نفسه على وحواد تلك المسافة بين بعضهم البعض في كثير من الأحيان.



الشكل (١٠-١٠) النطاقات المكانية

وبالنسبة للمدراء، فإن قيمة فهم النطاق المكاني تكون واضحة، حيث يمكن للفحاور قوي الملاحظة قياس الدفء النسبي الموحود في العلاقة، من خلال المسافات التي يحفظ عليها الأفراد خلال التفاعلات ومع هو الثقة، يقل نطاق المسافات عموماً، ولهذا تحد الحلفاء يجلسون بجانب بعضهم البعض في الاجتماعات. ومع ذلك، فإن هناك عوامل أخرى تحدد الاختلافات المكانية أيضاً. والآن، دعنا نتطرق إلى بعض هذه العوامل:

الاختلافات المكانية:

لقد أشرنا قبل ذلك إلى أن نطاق المسافات يختلف من ثقافة لأخرى فعلى سبيل المثال، عادة ما يتفاعل رجال الأعمال في العديد من بلدان أمريكا الجنوبية والبلدان العربية، مع الناس في نطاقات أقرب بكثير مما يشعده رجال الأعمال الأمريكيون وعندما يتفاعل الأمريكيون مع أفراد من هذه الثقافات، فإن النطاقات المتنوعة التي تتوقعها المجموعات تحلق شعوراً بعدم الراحة، حتى يتكبد الفرد مع احتياحات الآخرين أو يتخلى عن بعض

<p>توقف وفكر</p> <p>في الاجتماع القادم، انظر إلى حجم المسافة بين كل شخص حول الطاولة. هل تلاحظ أن اساق من ناحية النوع (الحسن)؟ العمر؟ السلطة؟</p>	<p>مساحة هذا النطاق، أو يمد نطاق المسافات بينه وبين الآخرين.</p> <p>وتختلف الميول نحو المسافات حسب النوع (الجنس)، حيث يميل الرجال إلى الاحتفاظ بتصورات شخصية عن المسافات، على نحو أكثر مما تميل إليه النساء. فالنساء يسمحن للرجال أو للنساء الأخريات بالاقتراب على نحو أكثر مما يسمح به الرجال. ومع ذلك، تكون المرأة أكثر تسامحاً إزاء الانتهاكات المؤقتة لحيدها الخاص^(١٧). كما يشغل الرجال مساحة أكبر بأجسادهم وأدواتهم، وهو اتجاه عاكس لما يُنظر إليه على أنه القوة.</p>
<p>وقد أجريت دراسة مؤخرًا على ٨٥٠ عاملاً في الشركات متوسطة الحجم، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات أكدت وجود اختلافات مثيرة للاهتمام بين الجنسين، فيما يتعلق بميولهم في نطاق العمل والمسافات بينهم وبين الآخرين، وقد أعربت النساء عن ميلهن لخصوصية واختيارهن لتحديد وتخصيص مساحة للتواصل معهن. وعلى الجانب الآخر، تحدث الرجال بوضوح مشيرين فقط إلى إحدى السمات الشببة وهي: "القدرة على التحكم في درجة حرارة الغرفة"^(١٨). وبطبيعة الحال، قد تؤثر الظروف بشكٍ اعتيادي على استخدامنا لتلك النطاقات، ومن الأمثلة التقليدية لذلك: المصعد المزدحم، حيث يسمح الناس فيه للآخرين بالاقتراب منهم، والوقوف في المساحة المخصصة لعلاقاتهم الشخصية وعلاقاتهم مع الأصدقاء. وعلى الرغم من ذلك، يحاول الناس التكيف مع هذا الوضع من خلال تجنب الاتصال بالعين، أو مع الاقتراب من الآخرين عن طريق لف الذراعين حول الصدر، أو وضع حقائبهم الخاصة كوع من الحواجز، وإذا لمس أحدهم الآخر عن طريق الخطأ فسرعان ما يعتذر.</p>	<p>وعندما يلزم نجاهل نطاقات الاتصال التقليدية لفترة طويلة، فإن الناس سيحافظون على نطاقاتهم. وهناك طريقة لإنشاء مساحة تاعد بين المشاركين، وذلك عندما يجلس المشاركون على مقاعد متحركة حول طاولة الاجتماعات. وفي حالات أخرى، يصب الناس نوعاً من الحواجز للإشارة إلى حدود المساحة الخاصة بهم. انظر إلى الاجتماعات حول طاولة</p>

المؤتمرات التي يقوم الناس فيها بدور وعي، بترتيب أجهزة الكمبيوتر المحمولة والسترات وأكواب القهوة، وغيرها من أدوات العمل في محيط مكان جلوسهم، فهي تشير إلى حيث تقع حدود البطاق الخاص بهم في تلك البيئة المزدهمة. وبالمثل، يشغل الطلاب عادة في الفصل نفس المقعد طوال فترة الدراسة، مشيرين إلى أن هذا "مكانهم الخاص وبضعون حقائبهم في هذا المكان خاصتهم".

وفي كثير من الأحيان يُنظر إلى الأماكن الدائمة أو "الثابتة" مثل المقصورات (أماكن النوم) أو المكاتب الكبيرة، على أنها حواجر، ويكون من الوقاحة أن تقف خلف مكتب رئيسك في العمل، أو أن تلقي نظرة خاطفة على الجزء العلوي من المقصورة. لكن المساحات المختلفة، مثل طاولة المؤتمرات، قد تشير صمياً إلى التعاون وتقاسم المسؤوليات، كما هو موضح في القسم التالي (انظر الشكل ١٠-٢).

الاستخدام الإستراتيجي للناطق المكاني:

يسعى على المدراء في العمل أن يكونوا على علم، بأن الدخول إلى النطاق المكاني لشخص ما دون دعوة يمكن أن يكون أمراً مزعجاً، أو بمثابة فحاشة له مهما كانت درجة هذا الشخص الوظيفية. إن التعرف على حدود البطاقات الثابتة أو شبه الثابتة على حد سواء يعبر عن احترام الفرد، إذ ينبغي أن ننظر إلى أدوات الأشخاص على أنها ضمن خصوصياتهم. فلا ينبغي أن نختلس النظر إلى أذراع مكاتب الرملاء في العمل، بحثاً عن أدوات الكتابة أو الجلوس على حافة مكتب هذا الشخص.

ويمكن للمدراء استخدام الحيز المكاني لبيئتهم مباحاً من القوة والسلطة، أو جواً من الزمالة والاحترام. فالحميم عادة ما ينظر إلى البيئة ليستخرج منها الإشارات غير اللفظية إن مقدار النطاق المحصص للآخرين ومقدار الخصوصية التي ينفرد بها هذا النطاق، يمكن أن تشير إلى حجم السلطة والقوة التنظيمية في المبنى الذي تقع فيه حدود هذا النطاق وبوجه عام، يحتل النطاق كبير المساحة أولوية أفضل من النطاق صغير المساحة، وخاصة في الولايات المتحدة، وكذا يكون الحديد هناك أفضل من القديم. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه كلما كان الناس أقرب إلى قادة المؤسسة، كلما ازداد حجم السلطة التي يتمتعون بها في نظر الآخرين.

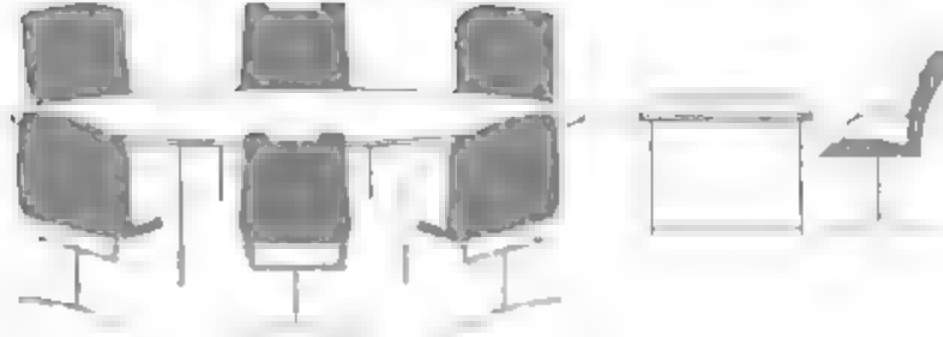
وعلى الجانب الآخر، فإن المدراء الذين يحترمون الاتصال المفتوح، يعملون على مقربة من رؤوسهم وزملائهم في العمل، كما يعملون على تبسيط الأدوات، مثل: الأثاث الثقيل، وعلى الحد من حصصية البطاق. وفي الواقع، تتطلب المؤسسات المعاصرة مشاركة جميع الموظفين لنطاق المكاني لهم كرمز للتعاون والعمل الجماعي. وعندما انتخب مايكل بلومبرغ (Michael Bloomberg) عمدةً لمدينة نيويورك، أعاد ترتيب قاعة مدينة نيويورك لتشبه قاعة عملاقة مفتوحة، وذلك بأن أزال المكاتب المفتوحة. ويشبه ذلك منطقة التداول التجاري في سالومون براذرز (Salomon Brothers)، وهي شركة استثمار كان مايكل بلومبرغ شريكاً فيها. ونكرر للمرة الثانية، كان هدفه هو تحرير تدفق المعلومات. وفي عام ٢٠١٤، عندما أصبح بيل دي بلاسيو (Bill de Blasio) عمدةً لمدينة نيويورك، قرر الحفاظ على وضع مكتبه خارج حيز الخصوصية، على الرغم من أنه انتقد تلك الفكرة خلال الحملة.

إن تصميم المكتب يمكن أن يؤدي إلى ضم الأكفاء في العمل معاً. ففي مجموعة التسويق البريطانية دبليو بي بي (WPP) (شركة مسحات الأسلاك والبلاستيك سابقاً)، تم إزالة الجدران وإنشاء كافيتريا. وبدلاً من تخصيص أدوار وغرف منفصلة للمحاسبين وموظفي الاتصال الجماهيري، سمح لهم بالعمل جنباً إلى جنب في فرق لضمان استمرارهم في التحدث مع بعضهم البعض^(٣٣).

وقد لاحظت بعض الدراسات وجود اختلافات في ميول الأفراد بشأن المساحات المكتبية بين الفئات العمرية. وقد أشارت إحدى الدراسات أن ٤٠ في المائة (٤٠٪) من العمال صغار السن (الذين يطلق عليهم عادة أبناء الجيل أو حيل الألفية، وهم الذين ولدوا ما بين عامي ١٩٨٠ و ٢٠٠٠)، يفضلون العمل ضمن خطط المكاتب المفتوحة، وأشار (١٨٪) فقط إلى أنهم يفضلون الحشرات ذات الخصوصية وعلى الجانب الآخر، أشار (٤٥٪) من كبار السن إلى أنهم يعملون بشكل أفضل في المكاتب الخاصة، وأشار (١٦٪) فقط إلى أنهم يفضلون مساحات العمل التعاوني^(٣٤).

المسافة الثابتة المسافة شبه الثابتة

مكتب موظف تنفيذي طاولة مؤتمرات



الشكل (٢-٩٠) المسافات الثابتة والمختلطة في نفس المكتب

المظهر الشخصي:

قد لا يكون المثل القديم "الجمال هو جمال الروح" صحيحاً في عالم الأعمال. فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى وجود صلة بين الأحرار والمظهر، وقد قام الحير الاقتصادي بجامعة تكساس، دانيال هامرميش (Daniel Hamermesh)، بدراسة مزايا الجمال لمدة عشرين عاماً، وأشار هامرميش Hamermesh بعد ذلك إلى أن الرجال ذوي المظهر فوق المتوسط ترتفع دخولهم عن الرجال ذوي المظهر دون المتوسط بنسبة ١٧٪، وأن النساء ذوات المظهر فوق المتوسط ترتفع دخولهن عن النساء ذوات المظهر دون المتوسط بنسبة ١٢٪، وهذا يُترجم إلى ارتفاع الدخل بمعدل يزيد عن ٢٣٠,٠٠٠ دولار في المتوسط على مدى العمر^{٣٤}.

وعلاوة على ذلك، يبدو أن هناك توافقاً كبيراً بشأن ما يُعتبر جذاباً؛ فالطول هو أحد العوامل الجذابة ففي الولايات المتحدة الأمريكية، يبلغ متوسط طول الذكور البالغين ٥ أقدام و٩ بوصات، لكن ٣٠ في المائة من المدراء التنفيذيين لا يقل طولهم عن ٦ أقدام و٢ بوصة. وهناك جانب آخر من جوانب المظهر يعادل النجاح وهو الدقة القوية. فمن بين اثنين وأربعين من كبار المدراء التنفيذيين بأكثر ٥٠ شركة (حسب ترتيب مجلة فورتشن Fortune ٥٠٠ لأكثر ٥٠٠ شركة)، أظهر نحو ٩٠٪ منهم دقواً تتراوح بين الاحسار والبروز،

وفي المقابل أظهر ٤٠٪ من سكان الولايات المتحدة عكس ذلك. وعلى ما يبدو أننا نساوي بين مثل تلك الفكاهات ونجاح الأعمال والثقة^(٣٥).

إن جوانب مطهرنا مثل الطول وبرور الدقن والجمال البدني لا تتغير بسهولة. ويمكن للمرء أن يحادل بأنه لا ينبغي أن تكون تلك الجوانب، عوامل ذات صلة بنجاح الأعمال التجارية على أي حال. ومع ذلك، يحاول معظم رجال الأعمال تعظيم الأثر الإيجابي لمظهرهم. كما أن أحد الطرق البسيطة نسبياً للوصول إلى هذا الهدف، يتمثل في اختيارنا للملابس؛ فما نرتديه يوحى بالكثير عن هويتنا أو يوحي على الأقل بالصورة التي نحب أن نظهر بها أمام الناس. كما أن الملمس يعد جزءاً لا يتجزأ من الانطباع الأول الذي يتشكل عند لقاء شخص ما، وعدياً ما يكون هو الأساس الأولي لانطباعات المصدقية^(٣٦). وبالتالي، فإنه يسعى على المدراء أن يولوا اهتماماً كبيراً لما يلبسونه من أجل توجيه الرسالة الصحيحة إلى الآخرين. وسوف يركز هذا القسم على المدى العامة للملمس الفعال؛ لأن أخطاء الملابس تكون قابلة للتعبير. إن القليل من الصانح قد تكون فعالة رغم قلتها، فلا تكن الأول أو الأخير في اتباع الموضة.

إن أساس اختيار الملبس هو ملاءمته مع ثقافة المؤسسة، حيث يظهر من خلال مطهرك أنك تتبنى قيم المؤسسة. ولذلك، تتوقع المؤسسات المالية من الموظفين أن يبدو محافظين وهو ما يطمئن العملاء والمستثمرين على ثباتهم. وكثيراً ما يتوقع من موظفي الوكالات الإعلامية أن يرتدوا المرديد من الأرياء الراقية، مما يدل على ذوقهم وإبداعهم وأسلوبهم المعاصر، لكن مؤسسات التكنولوجيا الثنية تقلل من أهمية "المطهر" المؤسسي، إلى درجة أن المدراء التنفيذيين يتساوون في ملبسهم غير الرسمي مع الموظف ذي الدرجة الوظيفية الدنيا. وما هو مارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg)، مؤسس شركة فيس بوك والرئيس التنفيذي لها، الذي يعد واحداً من أعنى قادة الأعمال وأكثرهم تأثيراً وعملاً لحير في العالم؛ إذ نجد أن نمط ملبسه غير الرسمي قد أصبح هو النمط المعتاد لموظفيه في شركته، حيث يرتدي مارك Mark قميصاً رياضياً (تي شيرت) وببطلون جيزر. والسؤال هنا: لماذا يتبعه موطعوه في شركته؟ إن أسلوب السيد مارك زوكربيرغ Mark Zuckerberg يعكس قيمه الشخصية المشار إليها في صفحته على الفيسبوك: الانفتاح، والقيام بأعمال تساعد الناس على التواصل ومشاركة الأمور المهمة بالنسبة لهم .. والحامل والبساطة.

كما أن ظروف الحدث تفرض قيوداً على المظهر الشخصي. فبملاحظة الناس في فعاليات أو مناسبات مثل حفلات الزفاف والجزازات، قد يستتج الفرد أن ثقافتنا تتجه نحو مزيد من عدم التمسك بالرسميات. لكن في العديد من الشركات، تعتبر الملابس غير الرسمية غير محترمة، حيث إن مقابلات العمل وزيارات العملاء وعروض المبيعات تتطلب الاهتمام الدقيق بالمظهر، وغالباً ما يتوصل الموظعون المستقطبون إلى نتائج حول المتقدمين للوظائف، تكون مبنية على مظهر وحالة أحديتهم وشعرهم. ولذلك، يتعين على المتقدمين للوظائف أن يتسوقوا لشراء الأحذية، تماماً كما يتسوقون لشراء البدلات التي يرتدونها أثناء المقابلة.

ويتعين أن يتذكر المدراء أن المظهر اليومي يقل أيضاً رسائل مهمة. وقد وضعت العديد من المؤسسات المعاصرة نظاماً مفصلاً للملابس أو زياً موحداً للموظفين؛ ودلت تقديراً لأهمية المظهر الشخصي. ووفقاً لدراسة استقصائية أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية في عام ٢٠٠٦، فإن ستة من كل عشرة من أصحاب العمل يسمحون بارتداء ملابس غير رسمية يوماً واحداً على الأقل في الأسبوع، لكن عدد أصحاب العمل الذين يسمحون باللباس غير الرسمي يومياً، قد انخفض من ٥٢٪ في عام ٢٠٠٢ إلى مستوى جديد بلغ ٢٨٪^(٣٧). ويرجع السبب في هذا الانخفاض إلى الارتباك الذي تسببه معايير العمل الرسمية بخصوص المجلس، لكن وفي الغالب يكون لدى المدراء انطباع بأنه عندما يرتدي الموظفون ملابس غير رسمية تتأثر جودة العمل.

ويمكن أن تنشأ عن سياسات المجلس مسائل تشريعية أيضاً؛ إذ يتعين على أصحاب العمل الحرص على إبقاء قوانين المجلس على جميع الموظفين، وليس مجموعة واحدة فقط (مثل النساء) وذلك تجنباً لأي اتهامات بالتمييز.

توقف وفكر

وفي عام ٢٠٠٧، محت هيئة التحكيم بمطقة فيليكس بولاية أريزونا مبلغاً وقدره ٢٨٧,٠٠٠ دولار لموظفة صومالية، كانت تعمل في ألامو لتأجير السيارات (Alamo Rent A Car)، ودلت لجنة تكافؤ فرص العمل أن الشركة تورطت في التمييز الديني بهدف عزل تلك الموظفة؛ لأنها

- ١ انظر حولك في مكان عملك، هل لا تزال النصيحة القديمة ارتد ما يلائم الوظيفة التي تريد لها وليس ما يلائم الوظيفة الحالية؟ صحهه؟
- ٢ إلى أي مدى يشكل المظهر عاملاً مهماً في قرارات التوظيف والترقية في مؤسستك؟

كانت تدرس شعائرها الإسلامية وترتدي الحجاب خلال شهر رمضان المبارك^(٣٨). إن أصحاب العمل الذين يتطلب نظام المجلس لديهم في مؤسساتهم ارتداء ملابس معينة، أو الامتناع عن ارتداء بعض الملابس، يكونون بحاجة إلى تقديم مبررات لتلك المتطلبات، واستيعاب المعتقدات الدينية لموظفهم على نحو معقول، أو أن يطلبوا من موظفيهم التحلي عن ملابسهم بحسب دينهم أثناء ساعات العمل.

ودائماً ما يخصص المراقبون معاني للتفاصيل التي ترد في هذا السياق مثل الملحقات واللون، والمحاورات والشارات التي يتم ارتداؤها على صدر السترة أو القمعة، ومن الأمثلة البارزة على الطبع الرمزي للملابس هو ما جرى في شركة آي بي إم (IBM)؛ ففي كتاب لو جيرستنر (Lou Gerstner)؛ "من يقول: إن الأفيال لا تستطيع الرقص"، يصف الرئيس التنفيذي السابق كيفية إحيائه للمؤسسة المتهاكلة، وكان من بين جهوده الرئيسية تغيير الثقافة، ومن الطرق التي استخدمها كن تقريره تغيير ملابس الموظفين، وكان المظهر الشهير لشركة آي. بي. إم IBM "القديمة" هو القمصان البيضاء والبدلة الداكنة ورابطة العنق من النوع التحفظي، وكان قد تم اعتماد ذلك المظهر ليتناسب مع توقعات العملاء، ولكن بحلول عام ١٩٩٢ عندما تولى جيرستنر، بدا الري القديم كأنه أصبح في غير زمانه وكثير المطر ويرمر إلى تدهور الشركة، بينما كان المظهر الجديد لشركة آي. بي. إم IBM غير رسمي وحديث جداً ويعود جيرستنر Gerstner لينصح بقوله. ارتد الملابس وفقاً لطروف يومك، وتعرف على من ستكون معه من (العملاء أو القادة الحكوميين أو حتى زملائك في العمل)^(٣٩).

وبغض النظر عما إذا كانت ثقافة المجلس لدى المؤسسة رسمية أو غير رسمية، وعما إذا كانت هناك فعالية خاصة أو عادية، فإن مظهر المدراء يعكس بإيجاز توقعات جمهورهم وقيمهم. ومن خلال الالتزام بمدى "الملاءمة"، يقوم المدراء بتعريف مصداقيتهم وتحسين فعالية تواصلهم.

الصوت:

إن المصدر النهائي للإشارات غير اللفظية الذي سيركر عليه هذا الفصل، هو جوانب اللغة (مثل برة الصوت) أو النمط الصوتي. والكلمة المنطوقة تحتوي على الكثير من الإشارات

اللغوية، كما تتألف الحوالب غير اللفظية من درجة وبيرة الصوت وحجمه، والبهجة واستغلال الحديث ومدة الرسائل، وتعد هذه الحوالب ضمن الإشارات الأقل وضوحاً بالنسبة لمعظم المستمعين مع احتمالية استثناء لهجه الصوت. ومع ذلك، فيمكن أن تكون تلك الحوالب ذات أهمية أو قد تريد في أهميتها عن الكلمات الفعلية المستخدمة في الحديث^٣. ويتم نبرة صوت المتكلم واستهلاله للحديث (الوقت الذي يستغرقه الشخص ما بين دوره وبدء الحديث)، وطول الحديث عن إشارات دقيقة.

وفيما يلي مثال على تأثير استهلال الحديث فإننا إذا كنا نسأل شخصاً ما عن قضية خطيرة، وكانت إجابات هذا الشخص تأتي بسرعة أكبر مما هو متوقع، فإننا قد نظن أنه ليس حاداً أو أنه مدرب على الإجابات. وبالمثل، فعندما يستغرق شخص ما وقتاً أطول مما هو متوقع للإجابة على سؤال، فإننا نبدأ في التساؤل عما إذا كان كل ما يقال صحيحاً وكما توضح المناقشة الواردة في القسم التالي عن علامات الحداغ غير اللفظية، فإننا نراقب نبرة الصوت، كما يمكننا قراءة المعنى من خلال التعبير في نبرة الصوت.

وفيما يلي مثال آخر يشير إلى مدى تأثير بيرة الصوت على الانطباع. فالجمل الإنجليزية المنطوقة تتبع أنماطاً معينة من نبرة الصوت، وهذا يتوقف على معني الحمل، حيث تنتهي العبارات التوضيحية (الجمل الحرة) بنبرة صوت منخفضة، أما الجمل الاستفهامية (التي تتطلب إجابة نعم أو لا)، فهي تنتهي بنبرة صوت مرتفعة. وهناك محادثة شائعة لهذه الأنماط الخاصة بنبرة الصوت والمعروفة باسم "الطوق بنعمة صوت متصاعدة في السؤال"، وتحدث عندما ينهي المتحدثون الحمل الحرة بنبرة صوت مرتفعة، مما يجعلها تبدو وكأنها أسئلة، وغالباً يستنتج المستمع المراقب لنبرة الصوت أن المتكلم غير متأكد من صحة العبارات و لجم، التي يتفوه بها ويطلب التحقق من صحتها. وعندما يقول أحد الأشخاص في اجتماعات العمل. أعتقد أن هذا هو ما يريد العمل "بنبرة صوت عالية في نهاية الكلام، فربما يستنتج الآخرون أن المتكلم لا يعرف ما يريد العمل بشكل واقعي.

وتتضح أهمية الإشارات الصوتية للمدراء في الإرسال وكذلك في التلقي. ومن المهم رصد الإشارات المرسله وخاصة نعمة الصوت؛ لضمان عدم تقويض إستراتيجية الاتصال المقصود من خلال إشارات خفية غير لفظية.

فلمتحدثي أسلوب صوتي نموذجي يميز أصواتهم عن أصوات المتحدثين الآخرين. كما تتألف عناصر الأسلوب الصوتي من نبرة الصوت الأساسية، ورفع الصوت وغمط التوقف ومستوي الصوت. وهناك خصائص معينة للصوت على المستوي الإقليمي مثل التعبير والكتابة، ومن الأمثلة على ذلك: التحدث بطريقة غير واضحة (التشدد) جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك اللهجة المتداخلة شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية. وبالإضافة إلى هذه الخصائص الصوتية الأساسية، يمكن أن يختلف المتحدثون من حيث درجة ونبرة الصوت وحجم الصوت، والغرض من هذا الاختلاف هو إصفاء الطابع الشخصي على المعاني وتأكيد الاتصال عن طريق العاطفة. إن عدم تغيير هذه الخصائص الصوتية يؤدي إلى ما يعرف عادة باسم "الأسلوب الصوتي الروتيني (على وتيرة واحدة)". ويشير أسلوب التحدث الروتيني في ثقافة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية، إلى عدم الاكتراث وحتى انعدام الثقة وقد يقوض المدراء من رسالتهم دون قصد بالطريقة التي ينم بها توصيل الرسالة. وقد وصف الفصل الخامس النمط الصوتي الحيد بمزيد من التفصيل. لكن هذه المعايير تنطبق على الحديث اليومي، وكذلك على البوصيات الرسمية.

وبشكل مختصر في مجال الأعمال، يشير التحدث بصوت واضح وحارم منخفض السرة إلى الثقة، ويؤدي إلى الاستماع بانتباه أكثر، حيث يتم تحقيق قيم الحروف التي تخرج من الأنف أو الأصوات العالية أو الهادئة، أو الأصوات المصحوبة بأنفاس مسموعة أو الأصوات الغليظة. كما يعطي الاستخدام المفرط للتوقف المؤقت بالقول. ("أجل" و"حسا") انطباعاً بعدم الدقة. ويتعين على المدراء استخدام خصائصهم الصوتية لإصفاء طابع الروعة على رسالتهم بدلاً من الانتفاص منها؛ إذ يتعين عليهم استخدام الأنواع السابقة من الاتصال غير اللفظي.

تطبيقات على بحوث الاتصال غير اللفظي:

لقد كان من المستحيل حتى وقت قريب جداً، قياس تأثير سلوك المدراء غير اللفظي. ومع ذلك، قام باحثون في فريق الديناميات البشرية بمعهد ماساشوسيتس لوسائط التكنولوجيا (Massachusetts Institute of Technology Media - MIT)، بتطوير مجموعة من الأجهزة الإلكترونية الصغيرة يمكن ارتداؤها، وتجمع بسهولة بيانات عن نعمة الصوت

والقرب ولغة الجسد^{٣١}. ويمكن تطبيق البيانات المرصودة عن أهماط الاتصال غير اللفظي؛ لتحسين فعالية الاتصال في محيط العمل.

مبيعات وخدمات الهواتف:

عمل باحثو معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا (MIT)، في إحدى الحالات، مع شركة بريطانية تدعى: فيرتكس لعلوم البيانات (Vertex Data Science)، وهي شركة يُعهد إليها بأداء مهام مركز الاتصالات، وكان الغرض تحسين فعالية مشعي مراكز الاتصال. واستخدم فريق معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا (MIT) أجهزة الاستشعار الإلكترونية؛ لقياس أهماط كلام المشغلين أثناء المكالمات مع العملاء، ولم تقم المجموعة بقياس الكلمات الفعلية المستخدمة من قبل المشعنين، لكنها ركزت على الاختلافات في نغمة وبرة الصوت، وكذلك مقدار الوقت الذي يقضيه المشغلون في التحدث إزاء الاستماع إلى المتصين وانتهى الباحثون إلى أن المشغلين الساجحين يقصون وقتاً للاستماع إلى المتصين أطول من التحدث إليهم، وأنهم يستخدمون تقلبات قوية في ارتفاع موجة الصوت والنبرة؛ إيجاء منهم بالاهتمام والاستجابة لاحتياجات العملاء. وبعد صنع ثوان فقط من قياس هذه العوامل، تمكن الباحثون من التسؤ بدقة نجاح أو فشل المكالمة معظم الوقت^{٣٢}.

الفرق والاجتماعات:

إن نتج دراسات معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا (MIT) لها اثار على تواصل الفريق. وكما ناقشنا في الفصل الرابع، فإن التفكير الجمعي يمثل مشكلة مشتركة في الفرق؛ وذلك لالتزام الأفراد في العالب بإجماع الآراء المتصور داخل المجموعة رغم تحفظاتهم الشخصية. ويمكن لأجهزة الاستشعار الإلكترونية التي تقيس سلوكيات الاتصال غير اللفظي المساعدة في مع الفكر الجمعي، من خلال زيادة الوعي بأهماط الاتصال غير اللفظي لكل عضو من أعضاء الفريق الفردي. فعلى سبيل المثال، قد نحد إفراطاً واستبداداً من جانب شخص أو شخصين في الفريق، في حين أنهم لا يدركون أن سلوكياتهم غير اللفظية تنني الآخرين عن التعبير عن آرائهم. ويعتقد فريق معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا، أنه بإمكانهم في نهاية المطاف استخدام أجهزة الاستشعار الإلكترونية؛ لاجبار أعضاء الفريق ذات أهماط الاتصال غير اللفظي

التكميلية، بحيث يكون هو الفريق "الأمثل" لفعالية التواصل. وعلاوة على ذلك، يري أعضاء الفريق أنه يمكنهم تشكيل "بنات ذكية" باستخدام أجهزة الاستشعار الإلكترونية؛ لتحديد السلوك السلي غير اللفظي على الفور، مما يسمح لهم بمع تدهور الاتصال.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن تطبيق نتائج بحوث معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا على الاجتماعات الرسمية؛ إذ يمكن للمدراء إفساد الاجتماعات دون قصد باستخدام أنماط الاتصال غير اللفظي غير الملائمة، أو إرسال رسائل لفظية وغير لفظية غير ملائمة. ويمكن لأجهزة الاستشعار الإلكترونية تحديد ما إذا كان المدير يستخدم ما يكفي من التنوع الصوتي، أو حركة الجسد لتوصيل أهمية الرسالة إلى المتلقين، كما يمكن أيضاً لأجهزة الاستشعار الإلكترونية أن توضح للمدير ماهية السلوكيات التي تسبب ارتباكاً لدى المشاركين في الاجتماع، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى إدارة الاجتماع بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

ويمكن أن تؤثر لغة الجسد على نتيجة المفاوضات خلال الاجتماعات. ففي دراسة مبفصة، أجرى فريق معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا محاكاة لمفاوضات الرواتب وحهاً لوحه، وتمكنت من التنبؤ ب "العائز" أثناء المفاوضات بدقة وصلت نسبها إلى ٨٧٪، بعد خمس دقائق فقط من قياس أنماط حركة الجسم.

الاتصال غير الرسمي:

إن المحادثات غير الرسمية بين زملاء العمل هي طريقة شائعة ومشاركة لبشر الرسائل في أوساط الشركة والاتصال غير اللفظي هو جزء من الكيفية التي يتم بها تفسير هذه الرسائل وقد استخدمت أجهزة الاستشعار الإلكترونية التي طورها باحثو معهد ماساتشوستس لوسائط التكنولوجيا، لمراقبة الاتصال غير اللفظي في الأوضاع غير الرسمية، حيث إن البيانات الخاصة بقرب المتحدث من المستمعين وبرة صوته ولغة جسده وأسلوبه الصوتي، تسمح بتقاسم المعلومات بشكل أكثر دقة لدى مزيد من الأشخاص الموحودين في الوسط ذاته.

فعلى سبيل المثال، يُعرف عن بوب، وهو موظف بقسم المحاسبة، عادة الوقوف قريباً جداً من زملاء العمل عندما يتحدث معهم، مما يجعل المستمعين في حالة اضطراب وفق؛ إذ يمكن من خلال البيانات الصادرة عن أجهزة الاستشعار الإلكترونية التي يمكن ارتداؤها، ونقارن قرب الأفراد خلال حالات الاتصال غير الرسمي، أن تجعل بوب مدرك لوقوفه على

مقربة عند حديثه مع الآخرين خلال المحادثات، وأنه يقلل من احتمال توصيل رسالته للآخرين على نحو فعال، ومن ثم سيترك مساحة كبيرة بينه وبين الآخرين بما يسمح لهم بالهدوء، والتركيز فيما يحاول أن يقوله بوب لهم.

الاتصال الخارجي:

إن خدمة العملاء هي مجال آخر يمكن فيه استخدام بيانات عن أنماط الاتصال غير اللفظي لصالح الشركة. فاستخدام نظام المرافقة الإلكترونية لمشغلي مركز الاتصال من قبل شركة فيرتكس لعلوم البيانات، هو أحد الأمثلة على استخدام بيانات عن أنماط الاتصال غير اللفظي لصالح الشركة، حيث يمكن لفرق المبيعات وموظفي خدمة العملاء (على سبيل المثال: موظفو المحاورات بالفندق)، الحصول على معلومات قيمة من الاستبيانات مثل تلك التي أجريت في فيرتكس وبكر أن الهدف من ذلك هو تحسين مستوى الخدمة التي يتلقاها العملاء، مما يؤدي إلى جلب المزيد من الأعمال التجارية وتعزيز سمعة الشركة.

ويمكن تطبيق أبحاث الاتصال غير اللفظي على خدمة العملاء في مجال صناعة السياحة والضيافة فبعد التقصير في الخدمة، يرغب العملاء في حل مشاكلهم في أسرع وقت ممكن. وعند القيام بذلك، يكون لديهم توقعات معينة فيما يتعلق بسلوك مقدمي الخدمات. وخلال هذه الفترة من القلق، يكون العملاء على يقظة مما يصدر عن مقدمي الخدمة من إشارات غير لفظية، في محاولة من العملاء للتعرف على نوايا واتجاهات مقدمي الخدمة ومن المحتمل أن يؤدي عرض ما لا يليق من سلوكيات غير لفظية، مثل العنوس وعدم التواصل بالعين ووضعية الجسم الثابت، إلى إحداث مشاعر سلبية أكثر⁽³³⁾. إن القدرة على قياس التواصل غير اللفظي بشكل موضوعي من خلال أجهزة الاستشعار الإلكترونية، واستخدام تلك المعلومات لتدريب موظفي خدمة العملاء، من شأنه أن يفيد المؤسسات كثيراً.

وهناك تطبيق آخر لهذا النوع من الأبحاث على المدراء الذين يعملون في الاقتصاد العالمي. وكما ستقرأ في الفصل الحادي عشر، يختلف السلوك غير اللفظي المقبول من ثقافة إلى أخرى ومن بلد لآخر. ويمكن استخدام بيانات الاستشعار الإلكترونية؛ لتدريب المسافرين من رجال الأعمال على أنماط الاتصال غير اللفظي الأكثر فعالية في البلاد، والثقافات التي سيعملون فيها.

وأخيراً، يمكن للوكالات المستقلة (مثل شركات الإعلان) و/أو الأفراد داخل مؤسسة، ممن يشتركون في علاقات تجارية مع غيرهم من المهنيين، الاستفادة من استخدام أجهزة الاستشعار الإلكترونية التي تقيس الاتصال غير اللفظي، حيث يقوم هؤلاء الأفراد بانتظام بتقديم عروض رسمية، وتقديم إحاطات إلى العملاء وغيرهم من المدراء التنفيذيين. ومن شأن بيانات الاستشعار الإلكتروني أن تساعد على تعلم أخطاء الاتصال غير اللفظي الأكثر فعالية، مثل: التمتع بالثقة أثناء تقديم العروض. وهناك تطبيقات أخرى تشمل استخدام

الاتصال غير اللفظي بفعالية؛ للإشارة إلى الرسائل

توقف وفكر

السلبية وتعزيز علاقات العملاء.

١. ما هي المسائل الأخلاقية، إن وجدت،

التي تتعلق بمراقبة ورصد سلوك

الموظفين غير اللفظي؟

٢. هل طلب ارتدائهم لأجهزة الاستشعار

الإلكترونية ينتهك حقوقهم في

الخصوصية؟

٣. هل ستكون على استعداد للمشاركة

في دراسات/ برامج تدريبية مماثلة في

مؤسستك؟

٤. إلى أي مدى تتشابه مراقبه سلوك

الموظفين غير اللفظي أثناء القيام

بمهام العمل المشتركة، مع مراقبة

استخدامهم للكمبيوتر؟

الإشارات غير اللفظية للخداع:

يتعين على المدراء في العديد من الحالات،

تقييم الموظفين الآخرين لتحديد مدى دقة

البيانات التي يتعاملون بها. وفي حين يمكن اختبار

البيانات الواردة في التقرير بشكل موضوعي، فإن

المعلومات المستمدة من التفاعلات بين الأشخاص

مثل المقابلات التأديبية ومقابلات ما قبل

التوظيف، كثيراً ما تتيح فرصة صالحة للتحقق

الفوري على نحو موضوعي. ولحسن الحظ،

يمكن لبعض الإشارات غير اللفظية مساعدة

المدراء على تقييم صحة البيانات اللفظية. وكما

رأينا، فإن الإشارات غير اللفظية عادة ما تكمل الإشارات اللفظية، وتقدم التعزيز اللازم للحد

من عدم اليقين والثقة في التواصل، ومع ذلك فإن تلك الإشارات غير اللفظية قد تتعارض مع

الإشارات اللفظية التي تصاحبها.

وعندما نشير الإشارات غير اللفظية المتنافسة إلى الخداع، فإنه يطلق على ذلك "نقص في

القدرة على التواصل". وأثناء إطلاق الإشارات الخادعة، تتحرر أنواع معينة من الإشارات غير

اللفظية من صفة الخداع، على الرغم من بذل محاولات للسيطرة عليها. وبدون أن اللاوعي

يحول المتحدث من خلال هذا النقص في التواصل غير اللفظي، وغالباً ما يقرأ الناس هذه الإشارات ويفسرونها دون وعي، ويمكن للمدراء تعلم كيفية اكتشاف الإشارات غير اللفظية الخادعة.

وتظهر عدة أماط من السلوك غير اللفظي أثناء الخداع^(٢٤). ونظراً لإمكانية التحكم بمصادر الإشارات غير اللفظية بشكل أفضل عن غيرها في المواقف الخادعة - وذلك عندما ننظر إلى عين شخص آخر أثناء الخداع مثلاً، فإننا نركز على إشارات يصعب السيطرة عليها بشكل واع. وتلك الإشارات تشمل الحركة والملبس والمسافة المكانية والصوت، وتذكر أن السلوك غير اللفظي عادة ما يقترح معنى، بدلاً من اشتماله على ارتباط بين اثنين يظهر في شكر كلمة أو مفهوم معين. وقد يختلف معنى الإشارات غير اللفظية، وقد يكون الدافع وراء ذلك شيء آخر إلى جانب ما هو مقترح هنا.

وللكشف عن الإشارات غير اللفظية المحتملة للخداع، فإنه من المهم أن نكون في مكانها الصحيح. فكثيراً ما يتم تحليل الأشخاص الذين تُجرى معهم مقابلات شخصية خف مكتب، وهو أمر يؤدي إلى عدم الكشف عن إشارات مهمة، ودائماً ما يُحتمل أن يكون الوجه مصدراً ضعيفاً لإشارات الخداع (على الرغم من أن الاتصال المباشر باليد والوجه هي إشارات قيمة). ويمكنك، حيثما كان ذلك ممكناً، أن تجعل الشخص الآخر على كرسي مواجه لك، حيث إن الإشارات غير اللفظية باليدين أو الحذع أو الساقين أو القدمين ستكون أكثر وضوحاً^(٢٥).

خط الأساس:

إن إشارات الخداع عبارة عن سلوكيات تختلف عن التفاعلات العادية غير اللفظية. ولذلك، ينبغي أن تعرف ماهية السلوك الطبيعي لهذا الفرد المقصود. وقد وجد الباحثون أنه عندما يرى المراقبون أن الفرد يعطي إجابات صادقة قد إثبات كذب ذلك الشخص، فإن قدرة المراقبين على الكشف عن الكذب تزيد بشكل كبير في الحالات التي لا يوجد فيها أساس للسبوك. ولا يمكنك كشف التصليل من خلال البحث عن الكذب، وذلك وفقاً لما أشار إليه عالم النفس بول إكمان (Paul Ekman) بجامعة كاليفورنيا بسان فرانسيسكو، ولكن يمكنك كشف التصليل من خلال تحديد التغير في السلوك، الذي يوحي بأن هذا الشخص يصبح عصبياً في المواقف التي لا تستدعي ذلك^(٢٦).

إن حط أساس الفرد هو شيء قيم جداً؛ لأن أي شخص قد يتصرف بشكل مختلف عن الآخرين في ظروف مطابقة، حيث يسمح خط الأساس للفرد بقياس ما إذا كان السلوك العصبي يعكس الوضع العام، أم أنه رد فعل على السؤال المطروح.

وفي مقابلات العمل يكون خط الأساس سهلاً نسبياً، وأثناء المحادثة التمهيدية يمكنك طرح أسئلة مخفية يمكنك أن تبدأ بالسؤال عن السيرة الذاتية قبل الانتقال إلى الأسئلة المجهولة، وبعدها يمكنك تقصي الإشارات غير اللفظية، ويمكن استخدام نفس النمط في الأسئلة الاستقصائية. كما تشير المحادثات البسيطة إلى العرض التقليدي الأساسي وهو طمأنينة الآخرين، كما تشير إلى العرض التابوي وهو توفير حط الأساس السلوكي.

وتحدد الأقسام التالية بعض علامات الحذاع النموذجية على النحو الموجز في الجدول (٤-١٠)

جدول (٤-١٠) الإشارات غير اللفظية للحذاع

حركات وإيماءات غير متوقعة.
التحكم في الملابس.
زيادة المساحة الشخصية.
التنوع الصوتي.

الحركة:

إن الإيماءات وحركات الحذاع (جزء من فئة واسعة من علم الحركة)، ربما تكون علامات غير لفظية أكثر قيمة من الحذاع. ولعل إيماءات الحذاع الأكثر شيوعاً هي حركات اليد والوجه المباشرة، ولعل أكثر تلك الحركات شيوعاً تعطية الفم، ومن أكثر الحركات التي تحدث بشكل غير ملحوظ هي وضع إصبع واحد على الفم أو الشارب أو فرك الأنف. أما الإيماءات الأخرى التي تشير إلى الحذاع فهي عض الأظافر وعض الشفة. كما أن إحفاء اليدين بوضعها في الجيوب أو سحب أكمام القميص حتى أطراف الأصابع، هي علامات على أن الشخص "يخفي" شيئاً أكثر مما بين يديه.

وتختلف إشارات المحادثة أيضاً، فبشكل عام، عندما يكون الشخص مرتاحاً بالإجابات الصادقة تحد أن إشاراته مفتوحة وظاهرية، لكن أثناء الخداع تحد أن المحادعين يقيّدون من إشاراتهم ويجعلونها أقرب لأحسامهم وعندما تقل الانتسامة ويتباطأ معدل تكرار الإشارات المستخدمة لتوضيح نقاط المحادثة، فإن الإشارات تشير إلى زيادة الخداع. وبعد هز اليدين إشارة من هذه الإشارات التي اكتشفها الباحثون؛ وذلك بأن المحادعين يهزون أيديهم بتحريك كموفهم من أعلى لأسفل، بمعدل تكرار مرتين كما نص عليها في رسائل غير المحادعين، وتترك هذه الإشارة في العقل الباطن أو اللاوعي لدى المستمع انطباعاً بأن المتحدث يتوسل إليه كي يصدقّه فيما يقول.

كما يعتقد بعض المراجعين أن الريادة في حركة الرجل والقدم يمكن أن تشير إلى الخداع أيضاً^(٣٧). كما أن البقر على الأرض بالقدم وهر الساق في حالة أن الرحلين متقاطعتين، وزيادة معدل التحول في وضعية الرجل، كل هذه أمثلة من هذا النوع من النشاط. وبات من المعروف أن حركة "المشي" بطريقة منتظمة برجل واحدة متصالبة، علامة تشير إلى أن الشخص يريد أن يمشي بعيداً، لكن لا بد لنا أن نضع في اعتبارنا الحاحة لمقاربة التصرفات مع خط الأساس.

ولا تقتصر إشارات الخداع على حركات الجسم فقط، بل يمكن أن تطوي على اللباس والمكان والصوت.

الملبس:

عند الحديث عن الملبس يظهر لنا وجود إشارات غير لفظية، من خلال التلاعب في ارتداء الملابس، والذي قد يشير إلى شعور المتحدث مع التهديد من حراء سؤال يتم طرحه فقد يقوم المتحدث مع فحاة بخلق معطته وإدخال أزراره، أو سحب رجل النطال بعصبية أو حذب حاشية النورة، وقد يظهر هذا الفعل الخوف من كشف بعض الخداعات، حيث توجد إشارات أخرى تتضمن: تعديل الملابس أو السحب في الياقة، أو تسوية ربطة العنق أو نزع النسيل أو فرك بقعة في الملابس.

المساحة الشخصية:

دراسة المسافات المكانية، وترتبط بالمسافة التي تبقى بين الشخص والأحريين وكذا علاقة الشخص بالبيئة المحيطة به وقد تكون تلك الدراسة مصدراً غنياً للتعرف على علامات الحداغ؛ إذ يمكن أن يغير المتحاور معه مكان المقعد أو ينحني على أرحل الكرسي الحلفية فجأة. ويمكن أن يظهر الانتعاد عن المحاور الحاحة إلى طلب تعاون، أو محاولة ضعيفة لوضع مسافة بين المحاور والمتحاور معه عن طريق تغيير البيئة وعندما يكون الشخص في وضع حسماني متمكن، فإنه غالباً ما يأتي إليه الشخص الآخر إلى مسافة أقرب وفي الاجتماعات الرسمية التي تحدث أثناء الوقوف، يمكن أن ينحني المتحاور معه إلى الوراء أو يرجع خطوة للحلف عند إصدار رد محادغ، حتى مع صم دراغيه على صدره كصورة من صور الانقباض.

ويمكن أن يتغير المتحاور معه المسترحي تحت الصعط، عندما يفتح لشخص يديه ورحليه فجأة وينحني للوراء. ويعد اتحاد وضع بدني للأمام عند ضعف موقف المتحاور معه، أقر راحة عند مواجهة الحوف من اكتشاف الحداغ. وعلى النقيض، يمكن للمتحاور معه أن ينفتح" على المحاور أثناء الرد، مما يشير إلى الانفتاح والصدق. ويمكن أن يحاول المتحاور معه أن يصمم "شبكة من الحماقات" للاحتواء خلفها، كأن يضع محفظة أو حقيبة فوق الساقين كحاجز أو أي فعل مثل هذه الأفعال الماكرة.

الأدوات:

تعرض الممتلكات الشخصية للشخص في المكتب والبيئة الطبيعية المحيطة بالمكتب، إشارات يمكن التلاعب من خلالها لإحداث التصور المقصود؛ فبعض الأشخاص يزينون المكتب تزييناً شديداً في محاولة منهم لتوجيه انطباعات روارهم، بالرغم من أن العديد من هذه الرحارف يمكن أن تعكس ادعاءات الهوية الصادقة، وبعض منها يكون إستراتيجياً والآخر خادعاً^{٣٨}. هل تذكر كم مرة رجعت فيها لمكتب نائع سيارات من فرط إعجابك بما لديه من رمور دسبة لا تحصى؟ وماذا عن صور الأطفال اللطفاء؟ يبدو أنهم يقولون لك: "يمكنك أن تثق بي، فأنا رجل متدين ورب أسرة ولن أعطيك صفقة خاسرة". إن الإفراط في إظهار الجوائر

واللوحات التذكارية والشهادات الموصوعة في إطارات على "حذار التفاهر"، هي في حقيقتها محاولات شائعة لترويج نفسه وينبغي استخدام التأثيرات الشخصية في المكتب كدلائل على أن الصورة الكبيرة تدل على من هو الشخص الحقيقي، لكن الحقيقة هي أن الانطباع الذي يعطونه يحتاج إلى أن يفسر بعناية.

الصوت:

الصوت هو مصدر آخر هام لتلك الإشارات، بل هو العنصر الأكثر أهمية في الكشف عن الحداغ، من حيث اهتزاز الصوت وبرة الصوت وجهازة الصوت، فضلاً عن بداية الاستجابة ومدتها. ويعرف المراحعون بشكل مؤكد أن الإجابات الحادة لها بداية تكون أبطأ من الإجابة الصادقة.

بالإضافة إلى أنه من المرجح أن تكون الإجابة الحادة أطول وأقل تحديداً من الإجابات الصادقة، حيث يحاول المحادغ أن يسد العجوة بمادة لا داعي لها ويرى العنصر أن إطالة المحاولة تهدف إلى جعل المحاولة الحادة أكثر تفصيلاً، وأكثر إقناعاً أكثر مما يعرف الحداغ، بل يمكن أن يعكس طول الإجابة التوقفات، والترددات التي ستقابل المتحاور معه أثناء الإجابة.

لكن المصدر النهائي للحداغ هو الاهتزاز، وقد وجد الباحثون أن الاهتزاز الصوتي يرتفع ارتفاعاً ملموساً في الإجابات الحادة. وفي حين لم يتمكن المراقبون في كثير من الأحيان من ذكر سبب تسميتهم لمثل هذه الردود بالحادة، إلا أنهم يعرفون حقيقتها، ويمكن أن تظهر أدوات البحث هذا الاختلاف^(١٣).

تعد العديد من التفاعلات الإدارية غير اللعظية بين الأشخاص والعناصر مصدراً لمعظم محتوى الرسالة. وعلى الرغم من أن كل شيء يرسل بشكل شفهي يتم بوعي وعن قصد، فإن الإشارات غير المقصودة قد تكون صحيحة، مثل: الإشارات المقصودة وربما أكثر فائدة. وعلى الرغم من ذلك، فلاند أن تنبّه للاقتراحات التي نرى وضع أساس سلوكي لكل شخص في مواقف محددة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه إذا اشتبه في الحداغ، فلا مانع من العمل على أساس وجوده على الأقل، كدافع نحو القيام بمزيد من التحقيق أو على الأقل لتوحي الحذر، وليس ضرورة وجوده هي الكلمة الأخيرة.

ملخص:

باستثناء الكلمات فقط، فإن محال الاتصال غير اللفظي يتسع ليشمل كل شيء، في أي تفاعل إداري، توجد عناصر غير لفظية تضيف إليه أو تؤهله، ومن الصعب وضع معايير دقيقة للإشارات غير الدقيقة التي تختلف من ثقافة لأخرى. ومع ذلك، فعندما تناقض الإشارات غير اللفظية الإشارات اللفظية، فإن الإشارات غير اللفظية عادة ما تكون هي محل الثقة.

وتتمتع الإشارات غير اللفظية بسبب وطائف: النكلمة والتوكيد والتناقض والتكرار والتنظيم والاستدال، بالإضافة إلى أن الإشارات غير اللفظية تضيف الإطناب للرسالة اللفظية وتزيد من احتمالية فهم الرسالة اللفظية على النحو الذي يقصده المرسل.

وتشمل دراسة الحركة: الإيماءات والوضع الجسماني وحركة الرأس والمشى، ويمكن أن تتضمن الإيماءات: الشعارات وأعمال الرسامي والعروض الوجدانية والأعمال التنظيمية وحركات التهينة. كما أن المساحات حولنا وكمية ارتباطنا نحن والغير بها هي أيضاً من الأهمية بمكان.

يقدم هذا الفصل ويناقش أربعة نطاقات مكابية، لكن يجب توخي الحذر في تفسيرهم؛ لأن هذه النطاقات تختلف بين الثقافات. ويمكن أن يتسبب الاستخدام غير المناسب للمساحة في إظهار أن المدير وقح، بينما يشير التحليلات الدقيقة للمساحة بكثرة عن أهمية المنظمة وقوتها.

يعد المظهر الشخصي جزءاً آخر لا يتحرأ من الانطباع الذي نعطيه، وغالباً ما يكون هو العامل الأساسي للمصداقية. وعليه، ينبغي على المديرين أن يولوا اهتماماً كبيراً لملابسهم، ولما يستعملونه من إكسسوارات ومساحيق بحميل وتسريحة شعر وتريين؛ للتأكد من مظهرهم بما يناسب توقعات وثقافة المنظمة والعملاء.

ويعد الصوت هو المصدر النهائي للإشارات غير اللفظية التي نوقشت في هذا الفصل، ويتضمن توصيل الصوت، طمقته ونغمته، وبداية الرسالة ومدتها.

ويعد تأسيس حط أساس سلوكي الخطوة الأولى للكشف عن الحداغ فمجرد عمل ذلك، يمكن استخدام الحركة واللباس والمساحة والصوت لتقييم احتمالية وجود حداغ في التفاعل. لكن وفي جميع حالات الاتصالات الإدارية، يكون من المهم أن نذكر أنه لا يوجد أي قاموس يوضح معاني الإشارات غير اللفظية.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١٠-١: القفز إلى الاستنتاجات:

عُينت جولي مؤخراً في شركة مانتل داتا (Mantle Data)، وتقول بأنها كانت تشعر بالكآبة عندما كانت تأتي لمكتب مشرفتها، وأنها كانت ترى بعض التفاعلات العربية مع أحد زملائها الذكور في العمل، وأنها شعرت بالاضطرار إلى الإفصاح عن ذلك.

وكانت مشرفة دانا كيلباتريك تتبنى سياسة الباب المفتوح، قامت جولي ودقت على باب مشرفتها وقالت: "هل أنت متاحة بضع دقائق؟".

فأجابت دانا: "بالأكيد يا جولي، تعصبي ماذا يدور برأسك؟"

فأجابت جولي: "بأنها تعتقد أن أحد زملائها يريد أن يتحرش بها أو شيء من هذا القبيل؛ فعند مروري أمامه في الصالة يقول: "والااا"، ويدير رأسه نحاهي ويحدق في تفاصيل حسمي الحميمية، وفي اليوم التالي نظر إلي بشدة في الصالة وصعط على لسانه بقوة...".

فألت دانا: "حقيقي هذا عريب، ولكن هل أخبرته بأن ذلك يجعلك غير مرتاحة؟".

قالت جولي: "صراحة لا، كنت أمل أن تعطيني بعض النصائح حول كيفية التعامل مع هذا الموقف، فبني لم يسبق لي أن قابلت رجلاً يفعل مثل هذه التصرفات تحاهي من قبل".

ردت دانا: "دعيني أتحدث مع مدير الشعبة فهو يعرف ريك، وأعتقد بأنه وطفه من سنوات وسأرى ماذا يقول في هذا الشأن".

قالت جولي عند مغادرتها المكتب: "حسناً، شكراً لك".

وبعد ساعتين، قابلت دانا مدير الشعبة روب واتكنس، وبالمعل أوضح روب الأمور بإيجاز وقال بأن ريك لديه اضطراب حفيف جداً من متلازمة أسرحر، وهو اضطراب طيف التوحد والذي يعاني من صعوبات كبيرة جداً في التفاعل الاجتماعي والاتصال غير النمطي، فضلاً عن أنماط محدودة ومتجددة من سلوكياته. وبالرغم من أن ريك يؤدي وظيفته بشكل جيد (قادر على تنفيذ المتطلبات المعنادة للمعيشة)، إلا أنه يحتفظ ببعض السمات السلوكية الملتوية، مثل: بعض الحركات أو الأصوات غير الطوعية، والتفاعلات الاجتماعية

المحرجة، إلا أن ريك مبرمج ذو كفاءة عالية للغاية، وموهوب وموظف ذو قيمة كبيرة في الشركة. كان روب متأكداً أن ريك لن يتحرج بحولي، ولكن يحتمل أنه أعجب بها وبرؤيتها مما أثار عنده بعض السلوكيات، ويمكن أن يظهر ذلك بأنه معذرة، لكنه على الأرجح نتيجة جانبية لمتلازمة أسبرجر.

الأسئلة:

١. هل تطبق مبادئ الاتصال غير اللفظي في هذه الحالة؟
٢. ستطبق القوانين الاتحادية الأمريكية والتي تنظم الإعاقات الحسية أو العقبية في هذه الحالة وبطراً لوجود تشخيص طبي، فما الذي يجب أن يعرفه رملاء العمل ومديرو ريك عن حالة ريك وكيفية التفاعل معه؟
٣. بماذا ستنصح جولي إذا كنت في موقف دانا؟

الحالة ١٠-٢: مواجهة سلسلة من المقابلات:

تقدمت حنا حنسر مؤخراً بطلب لتوظيف في منصب، يتضمن الإتراف على أنشطة العمل في شركة تأمين كبيرة وشاملة، وقد تلقت للتو خطاباً يعلمها بموعد المقابلة الخاصة بالوظيفة بعد أربعة أيام، ويتضمن الخطاب بأن حنسر مطالبة بحضور سلسلة من المقابلات على النحو التالي:

الساعة التاسعة صباحاً مع مدير شؤون المواطنين رودني كوستر

الساعة العاشرة صباحاً مع رئيس القسم أحمد السيد.

الساعة الحادية عشرة صباحاً مع مشرف الشكاوى الطيبة بوبي كيت.

تشعر حنسر بالقلق الشديد بشأن كيفية الاستعداد لكل هذه المقابلات، وخصوصاً لأن حصولها على هذه الوظيفة يضمن لها زيادة كبيرة في راتبها، بالإضافة إلى أنها فرصتها الأولى لاكتساب حرات في مجال الإشراف، لذلك فهي تريد هذه الوظيفة بشدة.

بالرغم من أن حنسر لم تعمل في هذا القسم من قبل، إلا أنها قد عملت في الشركة لعدة سنوات؛ فهي تعرف السيد كيسر والسيد سيد بشكل غير رسمي ولكنها لم تقابل كيت قط.

يبلغ السيد كيستر ثمانية وثلاثين عاماً، وهو منسق حداثاً في لباسه، ومن الواضح أنه فخور للغاية بإحترامه الإدارية منذ أن أصبح مدير شئون الموظفين من عامين. ويعتقد أصدقاء جنس في القسم بأنه محارّ ص المرأة، ويميل إلى توظيف الرجال في منصب الإشراف إن أمكن.

بينما السيد سيد رجل مسن ومحترم وسمين، وسيكون مؤهلاً للتقاعد بعد عامين، ومظهره غير منسق، لكن معرفته بالسياسات واللوائح جعلته يحظى بحترام المدراء في الشركة.

تشعر حسس بالقلق الشديد إزاء مقابلتها مع كينت؛ وذلك لأنها إذا حظيت بالوظيفة فستعمل تحت إدارة كينت مباشرة الذي لا تعرف أي معلومات عنه.

الأسئلة:

١ ما هي الاقتراحات الإيجابية والسلبية التي سنعطيتها لجنسن، والمتعلقة باختيارها للملابس التي ستحضر بها المقابلة؟

٢ ما هي الإشارات غير اللفظية الفعالة التي نقترح أن تظهرها جنسن أثناء المقابلة. مع الأحد في الاعتبار الملحق التعريفي للشخص اللذين سيقابلان جنسن؟

٣ كيف تستطيع جنسن أن تنوع من إستراتيجيتها في كل مقابلة؟

الحالة ١٠-٣: ما الذي يجري هنا؟

أرت مارجليوس هو مدير البحوث التسويقية لقائمة مجلة فورتشر لأعلى ٥٠٠ شركة للمنتجات الاستهلاكية، عمره خمسة وأربعون عاماً، انضم للشركة منذ تسع عشرة سنة وذلك بعد حصوله على ماجستير إدارة الأعمال المتخصصة في التسويق، وبفصل حترته الفنية ومهاراته الإدارية وشخصيته المفتحة، ظل مديراً لهذه المجموعة المكونة من خمسين شخصاً لمدة أربعة أعوام سابقة، كما يوحد ستة أشخاص مسئولين بشكل مباشر أمامه، لكن طريقة إدارته كانت غير رسمية؛ لذلك كان يتفاعل دائماً مع كل شخص في القسم

وظف مارجليس ماريا لوبيز مند عامين، وحصلت للتو على الدكتوراه في الإحصاءات التطبيقية، وبالرغم من أنها تبلى أربعة وثلاثين عاماً فقط، إلا أن مارجليس واجه صعوبة شديدة لإقناعها بالانضمام للشركة؛ وذلك لأن لديها العديد من العروض المعرية، فكانت

لديها خبرة كبيرة في أبحاث التسويق ومؤهلات تعليمية تجعلها فريدة من نوعها. انصمت لويز للشركة وسرعان ما قدمت عدداً من الإسهامات الهامة للقسم، وبصفتها مديرة للتحليل الإحصائي فكانت تقدم تقاريرها مباشرة إلى مارجليوس، ولكن لا يوجد أي شخص يقدم لها تقارير. وبعد وقت قصير من انضمامها للشركة، طبقت لويز من زوجها، ويعتقد العديد من الموظفين بأن مشاكلها الشخصية هي التي جعلتها غير اجتماعية مع غيرها من الموظفين.

اعتاد مارجليوس الجلوس طويلاً مع لويز، وعالماً ما كانا يتناولان وجبة العشاء سوياً لمسقة مختلف المشاريع، ويبدو أنه كان لديهما الكثير من القواسم المشتركة؛ لأنهما يفهمان الإحصائيات المتقدمة المستخدمة في الأبحاث. ومؤخراً، تحولت المحادثات إلى محادثات شخصية، حيث طلق مارجليوس زوجته، ويبدو أنه يسعى للحصول على المزيد من الدعم الاجتماعي، وخصوصاً أنه يعتقد استيه اللتين نغتا سر المراهقة، ويحتاج إلى شخص ليتحدث معه عن هذه المشكلة.

لكن لويز ترى تطور المشكلة، وتحدثت مؤخراً مع مدير الموارد البشرية عن هذه المشكلة، وأوضحت له بأنها تكن كامل الاحترام للسيد مارجليوس وتستمتع بالخروج معه، لكنها لاحظت تعيراً واضحاً في تصرفاته حيالها، حيث إن الاتصال العيني بات بشكل كبير، وقلت المساحة الحسدية بينهما لذلك، لا يشعر لويز بالارتياح حيال ذلك، وحاولت تغيير ذلك بمهارة. رأيت لويز أن ذلك حدث بسبب الضغط الكبير من مارجليوس لقضاء وقت أطول معه، فاليوم طلب منها أن تتناول العشاء معه حتى يتمكن من التحدث عن مشروع، ويبدو أن وقتها لم يكن كافياً لتغطية المشروع خلال ساعات العمل.

الأسئلة:

ناقش هذه الحالة من حيث السلوك غير اللفظي والموضوعات الأخرى المقدمة في هذا الفصل، وما هي الآثار المترتبة على هذا الوضع؟

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. Carol Lehman and Mark Lehman, «Effective Nonverbal Communication Techniques: Essential Element in the Promotional Strategies of Professional Service Firms,» *Journal of Professional Services Marketing* 5, no. 1 (1989): p. 17.
2. Albert Mehrabian, "Communicating without Words," *Psychology Today*, September 1968, pp. 53-55.
3. Scott J. Fleishmann, *Employment Relations Today*, Summer 1991, pp. 161-162.
4. Roswitha Rothlach, "Anglo-German Misunderstandings in Language and Behavior," *Industrial and Commercial Training* 23, no. 3 (March 1991): pp. 15-16.
5. Om P. Kharbanda and Ernest A. Stallworthy, "Verbal and Non-verbal Communication," *Journal of Managerial Psychology* 6, no. 2 (April 1991): p. 49.
6. Larry H. Hynson Jr., "Doing Business with South Korea: Part II: Business Practices and Culture," *East Asian Executive Reports* 13 (September 15, 1991): p. 18.
7. Sandra G. Garside and Brian H. Kleiner, "Effective One-to-One Communication Skills," *Industrial and Commercial Training* 23, no. 7 (July 1991): p. 27.
8. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Henry Holt, 2004).
9. R. P. Harrison, *Beyond Words: An Introduction to Nonverbal Communication* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 25.
10. Pam Belluck, "For a Creative Boost, Go Blue," *Houston Chronicle*, February 6, 2009.
11. Geraldine F. Hynes and Marius Janson, "Using Semiotic Analysis to Determine Effectiveness of Internet Marketing," *Proceedings of the 2007 Annual International Convention of the Association for Business Communication*, www.businesscommunication.org.
12. S. Burbinsten, "Body Politics," *Associate & Management*, April 1987, pp. 55-57.
13. John L. Walzman, "Entropy and Business Communication," *Journal of Business Communication* 21, no. 1 (Winter 1984): pp. 63-80.
14. P. Ekman and W. Friesen, "The Repertoire of Nonverbal Behavior," *Semiotica* 1 (1969): pp. 49-98.
15. Amy Cuddy, "Your Body Language Shapes Who You Are," YouTube, October 1, 2012, http://www.youtube.com/watch?v=Ks_Mh1QhMc.
16. Alex (Sandy) Pentland, *Honest Signals: How They Shape Our World* (Boston: MIT Press, 2008) pp. 10-40, 105.

17. Edward T. Hall, *The Hidden Dimension* (New York: Doubleday, 1966).
18. Loretta A. Malandro and Larry Barker, *Nonverbal Communication* (Reading, MA: Addison Wesley, 1983), pp. 226-230.
19. Phillip L. Hunsaker, "Communicating Better: There's No Proxy for Proxemics," in *Reading in Business Communication*, ed. Richard C. Huseman (Hinsdale IL: Dryden Press, 1981), p. 52.
20. Lynn Cohen, "Nonverbal (Mis)communication between Managerial Men and Women," *Business Horizons*, January-February 1983, p. 15.
21. Elizabeth Woyke, "Work Life: What Do Men Want? A Thermostat," *BusinessWeek*, May 29, 2006, p. 11.
22. "Press the Flesh, Not the Keyboard," *The Economist* 364, issue 8287 (August 24, 2002): p. 50.
23. Woyke, "Work Life".
24. Daniel Hamermesh, *Beauty Pays: Why Attractive People Are More Successful* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011).
25. Kristie M. Engemann and Michael T. Owyang, "The Link between Wages and Appearance," *The Regional Economist*, April 2005, <http://research.stlouisfed.org/publications/regional/05/04/appearance.pdf>.
26. Lynn Pearl, "Opening the Door to Rapport," *Agri Marketing* 30, no. 2 (April 1992): p. 97.
27. Stephanie Armour, "Business Casual Causes Confusion," *USA Today*, July 16, 2007, accessed July 17, 2007, <http://jobs.aol.com/article/a1business-casual-causes-confusion.200707161044099900002>.
28. Ibid.
29. Louis V. Gerstner Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround* (New York: HarperCollins, 2002), p. 185.
30. Patricia Buhler, "Managing in the 90s: Are You Really Saying What You Mean?" *Supervision* 52, no. 9 (September 1991): p. 19.
31. Alex Pentland, *Honest Signals: How They Shape Our World* (Boston: MIT Press, 2008).
32. Mark Buchanan, "The Science of Subtle Signals," *Strategy + Business*, no. 48, August 29, 2007, www.strategy-business.com/press/article/07307?pg=all.
33. D. S. Sundaram and C. Webster, "The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters," in S. Kusluvan, ed., *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industries* (Hauppauge, NY: Nova Science, 2003), pp. 208-221.

34. Paul Ekman and Wallace V. Friesen, "Detecting Deception from the Body and Face," *Journal of Personality and Social Psychology* 29, no. 2 (1974): p. 295.
35. John L. Wallman, "Nonverbal Interrogation: Some Applications," *Journal of Police Science and Administration* 11, no. 2 (June 1983): p. 167.
36. Jeff Gammage, "Good Liars May Be Wired Differently," *Houston Chronicle*, January 29, 2006, p. 20.
37. Charles McC lintock and Raymond G. Hunt, "Nonverbal Indicators of Affect and Deception in Interview Situations," *Journal of Applied Psychology* 5, no. 3 (1975): p. 420.
38. Sam Gosling, *Snoop: What Your Stuff Says about You* (London: Profile Books, 2008), p. 13.
39. Paul Ekman, Wallace Friesen, and Klaus R. Scherer, "Body Movement and Voice Pitch in Deception Interaction," *Semiotica* 16, no. 11 (1976): p. 26.

الفصل الحادي عشر

الاتصال الإداري عبر الثقافات

"سيحل الموت الحقيقي على أمريكا عندما يشبه كل واحد الآخر"

- جيمس. تي. إليسون James T. Ellison - مؤرخ أمريكي.

هل ترى نفسك مرشحاً لمهمة في الخارج؟ ساء على الشركة التي تعمل بها وحجم عملياتها في الخارج والقواعد واللوائح في البلد المضيف، قد يُعرض على الموظفين باختلاف مسنوياتهم الوظيفية مهام عمل في الخارج، وتفضل بعض الشركات ذات العمليات المحدودة في الخارج إرسال بعض موظفيها ليعملوا في تلك المواقع. سيتم تناول هذه النقطة بمزيد من التفاصيل في وقت لاحق من هذا الفصل. ولكن سواء كنت تخطط للعمل في شركة متعددة الثقافات أو أنك لا تخطط لذلك، فإن الحساسية الثقافية مهمة للنجاح الإداري.

الأساس المنطقي:

هناك ثلاثة أسباب لأر تصح معناداً على ممارسات الاتصال التجاري مع ثقافات أخرى. أولاً، نحن حقاً اقتصاد عالمي. إن مجرد إلقاء نظرة على العقد الماضي يوفر دليلاً واضحاً على هذه الحقيقة وحتى حدوث الركود العالمي الأخير في عام ٢٠٠٨، شهدت الولايات المتحدة نمواً هائلاً في التجارة الدولية لأكثر من ثلاثة عقود، حيث زادت أحجام التجارة بين عامي ١٩٩٠ و ٢٠٠٦ بأكثر من ٦ في المائة سنوياً. تجاوزت القيمة الإجمالية لتجارة الواردات والصادرات في عام ٢٠١٢ ما يعادل ٣,٨٢ تريليون دولار: أكثر من ٢,٢٧ تريليون دولار واردات و ١,٥٤ تريليون دولار تقريباً من الصادرات^(١)، ولكن الآلة الاقتصادية في العالم قد تراجعت في عام ٢٠٠٨، وتوقعت منظمة التجارة العالمية بشكل صحيح أن حجم تجارة البضائع العالمية سينكمش بنسبة ٩ في المائة في عام ٢٠٠٩. الأسباب المباشرة لذلك هي انهيار الطلب وأزمة الائتمان ونعود بسرعة تراجع التجارة الدولية بشكل غير مسوق في جميع أنحاء العالم إلى التخصص العمودي أو سلاسل التوريد العالمية، وهذه هي البلدان

المتخصصة ليس فقط في المنتجات ولكن أيضاً في خطوات في عملية الإنتاج. لذلك، على سبيل المثال، قد يحتوي محراث مصوع في الولايات المتحدة على الصلب من الهند، وتم صعته في المكسيك قبل أن يباع في الصين. وبالتالي، فإن التعيرات في الطلب في بلد ما تؤثر على التدفق التجاري واقتصادات دول عدة.

ومن ناحية أخرى، فإن هذا الترابط هو أيضاً مفتاح الإنعاش. فما أن بدأ الطلب بالازدياد مرة أخرى، حتى قام التخصص العمودي والنظام التجاري المفتوح بالمساهمة في الانتعاش المتسارع^(٣) وبحلول عام ٢٠١٤، أعلن بن برنانكي، الرجل الذي يرأس الاقتصاد الأمريكي لسنوات الست السابقة كرئيس للبنك الاحتياطي الفيدرالي، بأن النظام المالي كان في وضع أفضل بكثير وكان مجال نمو الوظائف مشجعاً، وعزا الكثير هذا الانتعاش إلى أن الشركات، لأحببة تستثمر في الولايات المتحدة، وحث القادة على النظر "في النظام كاملاً" عند صياغة السياسة الاقتصادية^(٤).

وبالرغم من الانهيار الاقتصادي العالمي الذي حدث مؤخراً، لا تزال بلدان كثيرة تعتمد على التجارة الدولية، بوصفها مساهماً هاماً في ناتجها المحلي الإجمالي، فأصبحت الولايات المتحدة أكثر انفتاحاً على مدى العقد الماضي، أي أن الصادرات والواردات نمت بشكل أسرع من الناتج المحلي الإجمالي. في عام ٢٠١٠، مثلت التجارة الدولية أكثر من ١٢,٧ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة^(٥)، ولكن الولايات المتحدة ليست البلد الأكثر عولمة، إلى حد بعيد. على مدى السنوات الأربعين الماضية، قام المعهد الاقتصادي السويسري KOF بتصنيف ١٥٨ بلداً بشكل سنوي وفقاً لدرجة العولمة لديها، حيث يتم قياسها من خلال أربعة وعشرين عاملاً اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، وقد جاءت بلجيكا في المرتبة الأولى^(٦). بالإضافة إلى ارتفاع مستويات التجارة في السلع والخدمات، فإن بلجيكا تشهد معظم الاستثمارات الأجنبية. وعلاوة على ذلك، تتأثر البلاد بشكل كبير من الأفكار والمعلومات، والبأس من الخارج، حيث نعد أيرلندا وهولندا والممسا وسنغافورة من أكبر ٥ دول هم الأكثر تعميماً، كما ظل مؤشر العولمة في الولايات المتحدة يتزايد باستمرار منذ عام ١٩٧٠، واحتلت الولايات المتحدة المرتبة ٣٤ في عام ٢٠١٣، ويرجع ذلك في الأساس إلى النشاط الاقتصادي بدلاً من العولمة الاجتماعية والسياسية.

توقف وفكر	هناك مؤشر آخر على مدى عمل الشركات
١. ما هي نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية التي لاحظتها كمستهلك؟	في السوق العالمية، هو إعادة توجيهِ الاتفاقيات التجارية الدولية مؤحراً، حيث ركزت على خفض التعريفات الجمركية في العقود التي تلت الصعقات التجارية في الحرب العالمية الثانية.
٢. ما هي مؤشرات الانعاش الاقتصادي العلمي التي لاحظتها؟	ويختلف العرض من الاتفاقيات التجارية هذه الأيام، فالحوافز غير الجمركية تعد أكثر أهمية، ويعمل المفاوضون على التوصل إلى اتفاق بشأن اللوائح. كما يشير جوزيف ستيجلير، أستاذ الاقتصاد في جامعة كولومبيا والحائز على جائزة نوبل، إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تجادل بأن الأنظمة غير المتناسقة تجعل إجراء الأعمال التجارية الدولية أكثر تكلفة، ولذلك فإن "التسيق التنظيمي" هو الهدف ^(٦) .
	سبب آخر يدعو لأن تكون على دراية بأفضل الممارسات للاتصال بين الثقافات، حتى إذا لم تكرر تجري أعمالاً على الصعيد الدولي، فقد تجد نفسك تعمل لصالح شركة تملكها شركة من بلد آخر. في الولايات المتحدة على سبيل المثال، ارتفع الاستثمار المباشر للشركات الأجنبية من ٩ مليارات دولار في عام ١٩٦٦ إلى أكثر من ١٦٦ مليار دولار في عام ٢٠١٢. كان أكبر نمو في الصناعة هو التصنيع الذي شكل ما يقرب من نصف إجمالي النفقات الاستثمارية، وقد كانت النفقات كبيرة أيضاً في محل النقل والمرافق، والتعدين والتمويل والتأمين والعقارات والمصارف.
	كانت معظم النفقات من قبل المستثمرين الأجانب المباشرين لكسب الشركات الأمريكية الحالية، بدلاً من إنشاء شركات جديدة في الولايات المتحدة، حيث كان كبار المستثمرين في الشركات الأمريكية في عام ٢٠١٢ من هولندا، فرنسا، المملكة المتحدة، واليابان وكندا ^(٧) .
	ربما تتفاحاً بالأمثلة التالية للشركات التي كنت تعتقد أنها أمريكية، ولكنها في الواقع مملوكة من قبل شركات مقرها في بلدان أخرى، مثل شركة برنكس للمنازل التي مقرها تكساس، وشركة ADT لخدمات الأمن اللتان تملكهما Tyco International وهي شركة سويسرية، وشركة دانون لصناعة الزبادي وهي ملك لمجموعة دانون الفرنسية، ومجموعة Henkel الألمانية تملك مجموعة Dial، المصنعة لصابون دايل وريوزيت لمعطرات الهواء

توقف وفكر

هل يمكنك العثور على أمثلة أخرى للشركات التي افترضت أنها كانت أمريكية، ولكنها مملوكة فعلياً من قبل الشركات الأجنبية؟

وكذلك Purex، وتملك شركة Diageo البريطانية شركة حوى ووكر سكوتش، وشركة بيلي للكريمه الإيرلندية فودكا وسايرونك وسميرنوف للفودكا، وتملك شركة بريطانية الخردل الفرنسي، كما تملك شركة بيمو الميكسيكية سارة لي وإنتيمانز وبيردر، وجميعهم من مصنعي منتجات المخابز، وتملك

شركة العقارات القانصة الألمانية Paramount مركزاً ضخماً للتسوق الرئيسي في صواحي سانت لويس في ولاية ميروري، وتملك شركة لوكسوتيكا الإيطالية لينس كرافر، وشركة بيرلا فيجر وسجلانس للطائرات، بينما تملك شركة BBVA الأسبانية بنك كومدس.

وباستمرار فحص الروابط التجارية العالمية، نجد بأن العديد من المنتجات التي كنا نعتقد بأنها أمريكية، بينما الحقيقة أنه يتم تصنيعها من قبل شركات أجنبية. على سبيل المثال، شركة دراير الصحمة للآيس كريم، نوريا دوج شو، بيسكافة قهوة سريعة التحضير، وأيضاً كيت كات كاسي بار، يكووا من بين ٨٠٠٠ علامة تجارية مصنوعة من شركة نستلي، أكبر شركة أعذية في العالم والتي مقرها سويسرا. ومن ناحية أخرى، فالمنتجات التي قد نفكر في أنها "أجنبية" قد تكون في الواقع محلية. شركة كرافت للأعذية المصنعة لخردل جراي نوبون في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتم تصنيع إطارات ميشلين في جنوب كارولينا، ومياه شرب إيفيان من قبل شركة كوكاكولا. نحن حقاً نعيش في اقتصاد عالمي.

السبب الثالث الذي يدعوك لتعلم الاتصال

توقف وفكر

- ١ ما هي فوائد القوى العاملة المتنوعة ثقافياً؟
- ٢ ما هي التحديات؟

التجاري عبر الثقافات، هو تزايد احتمالات عملك مع أو لصالح شخص ليس مواطناً من نفس بلدك. وفقاً لمكتب الإحصاء الأمريكي، فإن ١٦.١ في المئة من القوى العاملة كانوا من غير الولايات المتحدة في عام ٢٠١٢، وتشمل التيارات الجديدة في سوق

العمل الأمريكي العمال من أصل آسيوي وأسباني في الحقيقة هناك ٧.٢ مليون عامل في الولايات المتحدة من الدول الآسيوية (الصين، اليابان، الفلبين، الهند، فيتنام، كوريا، أندونيسيا

وتايلاند)، ولكن المجموعة العرقية أو الأكثر نمواً بسرعة هي القوة العاملة من أصل إسباني. في عام ٢٠١٣، أكثر من ٢٠ مليون عامل كانوا من أصل إسباني. بحلول عام ٢٠١٦، مكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل يتوقع أن العدد سيكون ما يقرب من ٢٧ مليوناً، حيث الريادة ٣٠٪، وبالمقارنة، من المتوقع أن يكون معدل الريادة في عدد البيض غير اللاتينيين في القوى العاملة ١,٤ في المائة^{١٨}. ونتيجة لذلك، فإن المدراء الأمريكيين سيقودون قوة عاملة مختلفة بشكل ملحوظ في السنوات المقبلة.

وعلاوة على ذلك، غالباً ما يحلب الموظفون سلوكياتهم الثقافية للعمل. على سبيل المثال، يُطلب من المسلمين في دينهم الصلاة خمس مرات في اليوم. معظم أوقات الصلاة مرنة ولكن يجب أن يقال صلاة المغرب عند الغسق. تستوعب شركة ديل إنك والكترولوكس الرئيسية لمنتجات المبرزية العمال المسلمين في الولايات المتحدة مع سياسة "tag-out"، التي تسمح لبضع موظفين بنادية الصلوات في نفس الوقت، وبينما تصح القوى العاملة أكثر تنوعاً من قبل، فإن مثل هذه الاختلافات الثقافية في السلوك سيكون لها تأثير كبير على التفاعل الناجح بين رجال الأعمال وبين الموظفين. هما مثال على مدى الالتزام بالحساسية الثقافية في العمل: legal Food للأطعمة البحرية، وسلسلة من المطاعم في الشمال الشرقي والحبوب الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، فهي تدور القيم التي تؤمن بها على الورق بحيث يراها العملاء في مواقع الشركة. التعهد الأول للشركة هو فحص وإعداد الأسماك والمحار الأعلى جودة. هذا هو المتوقع، أليس كذلك؟ أما التعهد الثاني فهو التأكيد على نظافة وراحة المكان، هذا أمر جيد ولكن يظل مقاحناً، وعندما تستمر في القراءة ستجد التعهد الثالث لتعزيز التنوع واحترام جميع الاختلافات البشرية. فمن الواضح أن للحساسية الثقافية أولوية في شركة legal Food للأطعمة البحرية.

وباختصار، سواء تعمدت العمل على نطاق دولي أو لم تتعمد ذلك، فستحتاج إلى أن تكون متصلاً جيداً وحساساً عبر الثقافات. لسوء الحظ، فإن نوعية التدريب المقدم للأشخاص الذين يكلفون بمهام عمل في الخارج، تختلف اختلافاً كبيراً حسب الشركة وحسب الدولة. تشير التقديرات إلى أن من ٣٠ إلى ٥٠ في المائة من المدراء الأمريكيين يفشلون في أداء ما يكفي من الخارج؛ لأنهم لم يكونوا مستعدين بما فيه الكفاية للتكيف مع الثقافة الأجنبية^{١٩}.

في استطلاع عن الاتجاهات الناشئة أجرته شركة Cendant Mobility، أفادت ٨٤ في المائة من الشركات أنها توفر تدريباً ثقافياً للموظفين، بينما يستفيد أقل من ٥٠ في المئة من الموظفين من هذا التدريب^١. لوحظ أن الشركات في اليابان وأستراليا، لديهم جودة عالية من التدريب ويتم تقديمه للموظفين قبل إرسالهم إلى الخارج.

لا يغطي هذا الفصل كل شيء يحتاج أي شخص معرفته ليصبح ناحياً في الاتصال التجاري عبر الثقافات، ويمثل هذا الهدف الطموح موضوعاً لآلاف الكتب والمقالات في أية مكنة، ولا يمكن أن يتم ضغطه في فصل واحد. بدلاً من ذلك، سيكون هدفنا مقدمة لأنواع القصايا والاهتمامات والأعراف التي يحتاج المدراء لدراساتها، ليصبحوا ناحين في الاتصال التجاري عبر الثقافات، وسوف نقدم عدداً من الاقتراحات حول ما يمكن للمدراء القيام به الآن وفي السنوات المقبلة؛ لإعداد أنفسهم بشكل أفضل لممارسة الأعمال التجارية العالمية.

ما هي الثقافة؟

قد أن نستعرض الجوانب العديدة للاتصال عبر الثقافات، نرغب في تكوين فكرة عن معنى كلمة "الثقافة". وعلى الرغم من كثرة تعريفات هذا المصطلح واختلافها على نطاق واسع من حيث تعقيدها، إلا أنه يمكن أن يحدد بطريقة واضحة ومباشرة.

تعتبر الثقافة هي كل ما نشأنا عليه، حيث نتعلم من بداية الطفولة السلوكيات والعادات والمواقف المقبولة من حولنا، ويتم إرسالها إلينا شفهيًا، وبشكل غير شفهي وخطي. ومع مرور الوقت، نكتسب تدريجياً المعرفة والمعتقدات، والقيم والعادات والمواقف الأخلاقية للمجتمع الذي ننضم إليه، عبارة عن هيئة التقاهم المشترك التي تتطور ونشعر بالراحة خلالها، حيث نعرف ما يمكن توقعه وما لا يمكن توقعه منا^٢.

وبتعريفها على هذا النحو، تتضمن الثقافة الأنظمة الدينية التي نتعرض لها، والنظام التعليمي والنظام الاقتصادي والنظام السياسي، والمبادئ التوجيهية والأعراف التي تحكم الملبس والهدام وأداب السلوك والطعام؛ كيف يُعَدُّ ويُقدَّم، وطرق تقديم الهدايا والأخلاق والنظام القانوني، وبوعية وكمية الاتصال بين الناس، وممارسات التحية، والطقوس التي تؤديها، وأساليب السفر المتاحة، فضلاً عن العديد من الجوانب الأخرى من الناس التي يأخذونها على أنها أمور مفروغ منها.

استكشف مالكوم غلادويل أهمية الثقافة في السلوكيات الفردية في كتابه الأكثر مبيعاً "القيم المتطرفة" قصة النجاح، وخلص إلى أن:

الأساطير الثقافية قوى جارية ذات حدور عميقة وحياة طويلة، كما أنها تتأكد حيلاً بعد حيل، حتى لو اختتمت الظروف الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية التي أوجدتها، حيث تقوم بدور رئيسي في توجيه المواقف والسلوك التي لا يمكننا فهم عالمنا بدونها^{١٣}

شئت أم أبيت؛ فالثقافة أبدية. عندما ندرك مدى انتشار ثقافة الشخص وكيف يمكن أن نختلف من بلد إلى آخر، يمكننا أن نبدأ بعد ذلك في تقدير المهمة الصعبة التي تواجه المدير في بيئة متعددة الثقافات. قد يكون الأشخاص في أو من بلد آخر مرتاحين جداً مع ثقافة قد تبدو غريبة لرحل أعمال أمريكي، ومع ذلك فمن من يتوجب عليه إجراء التعديلات والعيش مع الظواهر غير المؤكدة والممارسات غير العادية. إذا أردنا أن ننجح في هذه السوق العالمية ذات المنافسة العالية، سيكون علينا أن نتعلم كيف نرى ونقبل الأشياء كما يراها ويقبلها الآخرون.

الخرافات عبر الثقافات:

قبل أن ندرس مختلف جوانب الاتصال بين ثقافات الأعمال، فمن بحاجة لتبديد بعض الأساطير. ومفهوم القرية العالمية هو نهاية عرض التاريخ، والأسطورة العالمية المكونة من ثلاث نظريات تستحق الدراسة.

قدم مفهوم "القرية العالمية" global village في عام ١٩٦٧ بواسطة مارشال مكلوهان Marshall McLuhan، في كتابه "الوسيط هو الرسالة Medium is the Message"، وروح له مؤخراً توم فريدمان Tom Friedman في كتابه "العالم مسطح World Is Flat". ويقترح هذا المفهوم أن التقدم في تكنولوجيا الاتصالات والقل، سوف ينكمش في نهاية المطاف إلى نقطة، حيث إننا سوف نكون قرية واحدة عالمية سعيدة. يعتقد البعض أن مفهوم القرية العالمية قد تحقق؛ لأننا نعرف الآن على الفور الأحداث حتى في أكثر المناطق البائية في العالم^{١٤}.

ويعتقد آخرون أننا قريبون من قطف ثمار مفهوم القرية العالمية. يؤكد هؤلاء أن التقدم الكبير في تكنولوجيا الاتصال والقل لم يؤد إلا إلى زيادة القرب بين مختلف شعوب العالم، وأن هذا القرب لم يؤد إلا إلى تعزيز الاختلافات المتصورة بين تلك الشعوب^{١٥}.

بالترامن مع هذا الرأي الأخير، فإن طلاب اليوم مسؤولون عما إذا كنا سنشهد تحقيق مفهوم القرية العالمية. حتى نكون ناجحاً في السوق العالمية، سوف تحتاج إلى التكيف مع الثقافات الأخرى، وسوف تحتاج إلى الكسب والحفاظ على ثقة الشركاء بين الثقافات الخاصة بك. وبعبارة أخرى، سوف تحتاج إلى سد الفجوة الثقافية^{١٥}. مع كل مشروع تجاري دولي نأجح (ناجح لجميع الأطراف المعنية)، فبحر يقترب من تحقيق مفهوم القرية العالمية.

والنظرية الثانية التي نوقشت على نطاق واسع هي "نهاية التاريخ"، المقدمة من قبل فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama، وهو حير اقتصادي سياسي في جامعة ستانفورد Stanford University. فقد أكد أن نهاية الحرب الباردة تعني نهاية حرب الأفكار. بعد سقوط جدار برلين عام ١٩٨٩، توقع أن عالماً واحداً متناعماً سياسياً سوف يتحد في الديمقراطية الليبرالية إلى حد ما، على عرار مفهوم القرية العالمية. وشملت نظرية فوكوياما Fukuyama فكرة أن الصراعات العالمية الهامة سنكون شيئاً من الماضي، بينما نندمج جميعاً سوياً^{١٦}. لسوء الحظ، تدمرت هذه الرؤية الوهمية للسلام العالمي بسرعة، عندما بدأت الكتلة السوفيتية السابقة معاناتها من أجل التكيف مع الثقافة والأفكار العربية.

الأسطورة الثالثة التي يجب أن نكون حذرين منها هي أسطورة العالمية، وعالماً ما يتم المزيج لهذه الأسطورة من قبل الناس الذين أمصوا فترة قصيرة في بلد أجنبي مدنياً، فيلاحظون جميع الاختلافات بين ثقافتهم الخاصة وثقافة البلد المضيف، وبعد ذلك يلاحظون كل أوجه التشابه، فيها تقي بعيداً عن التجربة التي خلصت إلى أن الجميع من نفس الدم، ونحن جميعاً على حد سواء الإخوة والأخوات في الأسرة المشتركة للإنسانية. فإن المروحين لهذا المفهوم يوصون بالاعتماد العالمي للغات الاصطناعية مثل: Esperanto, Unish, and Globish

يشير ميلتون بينيت Milton Bennett، الذي يصف ست مراحل من الحساسية بين الثقافات^{١٧} إلى هذا الاعتقاد على أنه "تقليل"، حيث يقول: إن البحث عن أوجه التشابه هو وسيلة لتهدئة مخاوفنا من الاختلاف، وتجعلنا نشعر بتحسن فيما يتعلق ببعضنا البعض. إن ريرة قصيرة لا توفر للناس نظرة أعمق، إلى ثقافة من شأنها أن تكشف عن اختلافات كبيرة في المعتقدات والقيم والأعراف. ولتوضيح ذلك، قد ينظر إلى بعض نتائج دراسة استقصائية أجريت في عدد من البلدان. كان أحد الأسئلة التي طرحت من المستطعين، 'هل توافق أو

لا توافق على هذه العبارة: يمكن الوثوق بمعظم الناس؟". وترد مستويات الموافقة في المربع أدناه:



يمكن للمرء أن يحاول أن الاختلافات اللغوية قد تكون مسئولة عن بعض الاختلاف، ولكن حتى لو سمحنا ببعض هامش الخطأ، فإننا لا نزال لدينا اختلاف كبير جداً في الاعتقاد الأساسي.

مثال آخر على الاختلافات في المعتقدات الأساسية: كن هناك حادث عام ٢٠٠٤ في ولاية مينيسوتا Minnesota، عندما أدين صياد عرلان من الهمونغ Hmong بقتل خمسة صيادين آخرين وجرح ثلاثة آخرين. كانت هناك مجموعة من الصيادين قد وحدته يصيد العرلان على أرض خاصة، فاتهموه بالتعدي وأمروه بالمغادرة بدلاً من المغادرة، أطلق النار. حوالي ٦٠,٠٠٠ همونغ يعيشون في منطقة مينيابوليس Minneapolis. شعب الهمونغ، اللاجئين من لاوس Laos؛ ينظمون اجتماعياً في نظام العشائر ولا يفهمون معنى الملكية الخاصة، فهم يصطادون متى ما رأوا ذلك مناسباً، وهذا الحادث المأساوي يدل على أننا حقاً لا نتشابه فيما تحت البشرة، إخوان وأخوات في الأسرة المشتركة للإنسانية، ونحن نختلف بشكل ملحوظ، وهذه الاختلافات يجب أن يُعترف بها، ويمكن فهمها إذا أردنا أن نعمل مع بعضها البعض.

بعض الطرق التي نختلف بها:

واحدة من الدراسات الأكثر شمولاً عن الاختلافات الثقافية التي أجراها جيرت هوفستد Geert Hofstede، في شركة كبيرة متعددة الجنسيات مقرها الولايات المتحدة الأمريكية،

أنه جمع أكثر من ١١٦,٠٠٠ استبيان من موظفي هذه الشركة في أربعين بلداً حول العالم. كشف تحليل إحصائي واسع النطاق عن استنتاجاته ستة أبعاد للثقافة الوطنية، كما هو مبين في الجدول (١١-١): مسافة السلطة، وتجب عدم اليقين، والفردية / الجماعية، والذكورة / الأنوثة، والسياق العالي والمنخفض، والوقت أحادي اللون^{١٨}.

تشير مسافة السلطة إلى المدى الذي يقبل فيه المجتمع حقيقة أن السلطة في التعليمات والمنظمات موزعة بشكل غير متساو، فإنه ينعكس في قيم أعضاء أقوى وأقل قوة في المجتمع. تُعد الصين، فزويلا، المكسيك والدول السلافية الجنوبية، هي بلدان ذات مسافات عالية السلطة، في حين أن الدانمارك، نيوزيلاند، النمسا، الولايات المتحدة وإسرائيل، تعتبر من البلدان القليلة ذات المسافات منخفضة السلطة.

يُنظر إلى المدير في الثقافة عالية السلطة على أن لديه قوة أكبر من المرؤوس، هذا المدير يُحترم أمام الكل ويفصلون إستراتيجيته في السيطرة كالمستبد، على سبيل المثال، داخل بيوت البرلمان البريطانية، يمكن للمعلمين الانتقال إلى أول الصف في المطاعم وصالات التدريب والمصاعد، في حين يجب على الكتبة والمساعدين والأمناء الذين يعملون في البرلمان الوقوف والانتظار، وفي الثقافات ذات مسافة السلطة الضعيفة؛ يُنظر إلى المدير على أنه يمكنه سلطة أكثر بقليل من المرؤوس، وعالماً ما تُنادى باسمه الأول، كما أنه يأخذ دوره في الوقوف والانتظار بالصف مثل البقية، وفي الإدارة يستخدم هذا المدير إستراتيجية الاتصال المتكافئ (بالمساواة).

ومثال دراماتيكي على كيفية تأثير السلطة على الأعمال التجارية من قبل صناعة الطيران، بين عامي ١٩٨٨ و ١٩٩٨، كانت نسبة تحطم طائرة كوريا الجوية عند ارتفاعات مقبولة لكل ٤,٧٩ مليون معاد، وهذا الرقم كان سبعة عشر مرة أسوأ من نسبة تحطم شركات الطيران التجارية الأمريكية الكبرى في تلك الفترة الرسمية، حيث أُحرقت العديد من التحقيقات والدراسات لدراسة سبب سقوط الطائرات الحوية الكورية. وأخيراً، تحقق لأحد ما تصيقي نظرية هوفستيد عن مسافة السلطة. ما اكتشفوه كان رائعاً، فقد أصيب أول صباط في قمرة القيادة بالشلل مع الحوف من أن يقولوا شيئاً يشكك في قدرة القبطان حافواً من التحدث، فقد كانوا محاصرين في أدوار فرعية بسبب ارتفاع قوة السلطة المتأصلة في ثقافتهم.

جدول (١١-١) نظرية أبعاد الاختلافات الثقافية لهوفستيد Hofstede

مسافة السلطة القوية	↔	مسافة السلطة المعبودة
تجنب عدم اليقين الشديد	↔	تجنب عدم اليقين المنخفض
الجماعية	↔	الفردية
الذكورة	↔	الأنوثة
سابق رفيع	↔	سابق متدن
متعدد الزوج	↔	أحادي الزوج

وكشف أحد الطيارين الكوريين: "الكاتب هو المسؤول ويفعل ما يريد، عندما يريد، عندما يحب، كيف يحب، والجميع يجلسون في صمت ولا يفعلون شيئاً. ولحسن الحظ، من خلال فهم الأهمية الأساسية للثقافة وكيفية ارتباطها بصناعة الطيران، تم إدخال تحسينات حدرية، ولقد أعيد تدريب طاقم الطائرة الحوية الكورية، وتمتعت بسجل لا مثيل له في مجال السلامة منذ عام ١٩٩٩^(١١)."

ويتطلب تجنب عدم اليقين مدى شعور المجتمع بالتهديد بسبب عدم اليقين والحالات العامصة، فإنه يحاول تجنب هذه الشكوك والحالات العامصة من خلال توفير قدر أكبر من الاستقرار الوظيفي، ووضع وإبلاغ القواعد الرسمية، وعدم السماح لأفكار والسلوكيات العربية، والإيمان في الحقيقة المطلقة وتحقيق الخبرة. لدى اليونان وألمانيا والبرتغال وإنجلترا وبلجيكا واليابان تحنُّ عالٍ من عدم اليقين، بينما لدى سنغافورة وهونج كونج والدانمارك والولايات المتحدة والسويد عدم يقين ضعيف.

بجيكا والدانمارك قريبان جغرافياً وشعباهما يدوان متماثلين، ولكن عندما يتعلق الأمر بتجنب عدم اليقين، فالدولتان متاعدتان بسبب اختلاف التاريخ والسياسة والأديان والأدب والعوامل الثقافية الأخرى. تذكر بأنه في وقت سابق من هذا الفصل، تم تحديد بلجيكا على أنها الأكثر عولمة بين (١٥٨) دولة. برأيك، ما هي العلاقة بين هذا الترتيب

ونحب البلحيكيير لعدم اليقين، احترامهم لأنظمة والحطط، إصرارهم على اتباع الإحراءات بعض النظر عن الظروف؟ قد يكون تجب عدم اليقين بعداً رئيسياً بالنسبة لمعظم المدراء متعددي الثقافات، وعلى الأرجح يتوقع منهم القيام بتحدي الوضع الراهن وتنفيذ التغيير. كما أن تحب عدم اليقين هو عقبة كبيرة أمام التغيير، ونحب على هؤلاء المدراء استخدام إستراتيجية اتصالية قائمة على المساواة؛ لإشراك الأشخاص المعنيين وتسلط الضوء على فوائد التغيير، مما يساعد في الحد من المقاومة بشكل كبير.

على بُعد الفردية/ الجماعية، تقترح النبعة الفردية إطاراً اجتماعياً متماسكاً قصاصاً، يتوقع من الناس فيه أن يعتنوا بأنفسهم وأسرهم المباشرين فقط. ومن ناحية أخرى، يتصح من الإطار الاجتماعي صيق يميز فيه الناس بين خارج وداخل المجموعات؛ فابهم يتوقعون من جماعتهم (أقاربهم وعشائهم وتنظيمهم) أن يعتنوا بهم، وبأنهم يعتقدون أنهم مدينون بالولاء المطلق لهم. وتعد الولايات المتحدة، وأستراليا، وبريطانيا العظمى، هي البلدان الأكثر فردية على مقياس هوفستد Hofstede، في حين جواتمالا وباكستان وكولومبيا ونيحيريا واليابان وفنزويلا هي أكثر البلدان الجماعية.

يمكر توضيح المحوة النفسية الاجتماعية بى الثقافات الجماعية والفردية لغوياً في الصبية على سبيل المثال لا توجد كلمة تعني "الفردية"، وأقرب كلمة يمكر أن تأتي هي كلمة الأنانية. في اليابانية كلمة "أنا" ونعني غير المشروط - لا نستخدم عادة في المحادثة، وبدلاً من ذلك، لدى اليابانيين عدة كلمات لمفهوم "أنا" حسب الجمهور والسياق، وهذا يعكس الاقتناع الشرقي بأن الشخص يكون شخصاً محلياً عند التفاعل مع جماعات محتفة^{١٧}.

والمدراء من الثقافات الفردية والثقافات الجماعية يتنازعون في نواح كثيرة. في المفاوضات على سبيل المثال، المدراء من الثقافات الجماعية لا يريدون اتخاذ القرارات. يحب أن يتعاونوا أولاً. يحب التوصل إلى إجماع في الآراء، ولكن المدراء من الثقافات الفردية يحدون صعوبة في التعاون، فهم يراعون في التحدث إلى صانع القرار، كما لا يمكنهم فهم سبب قضاء المجموعة الأخرى وقتاً طويلاً في الاجتماع.

التذكير والتأنيث كبعد يعبر عن المدى الذي تكون فيه القيم السائدة في المجتمع "ذكورية"، وهذا وفقاً لهوفستيد تشمل الجرم والتأكد، واقتناء المال والأشياء وعدم الاهتمام

جودة الحياة. وسميت هذه القيم بالذكورية؛ لأن الرجال سجلوا أعلى مستوى في هذه القيم في جميع المجتمعات تقريباً. وتعد اليابان والنمسا وفنلندا والمكسيك من بين المجتمعات الأكثر ذكورية. وعلى العكس، تقدر الثقافات الأنثوية الأسرة والأطفال وحودة الحياة، وتعتبر الدانمارك والسويد والنرويج من الثقافات الأنثوية.

وبالنظر في المقارنة التالية، نجد في الولايات المتحدة أن الحكم على الرجال على الأقر جريئاً تبعاً لقدرتهم على تحقيق راتب جيد، وغالباً ما يحول هذا الحكم دون القيم الأنثوية التقليدية لرعاية الأطفال. في هسنكي، فنلندا، يمكن استدعاء رجل بعيداً عن اجتماع ليرافق طفلة في مركز رعاية الطفل في مسي آخر، ولا أحد يعتبر هذا أولوية خاطئة. بالرغم من إقرار قانون الإجارة العائلية والإجازة الطبية في عام ١٩٩٣، فإن عدداً أقل بكثير من الرجال العاملين من النساء يستفيدون من كامل الوقت الذي يستحقونه، عند التعامل مع المشاكل الأسرية والطبية في الولايات المتحدة. الاختلاف الثقافي الخامس الذي يحتاج القائم بالاتصال عبر الثقافات أن يأخذه في الاعتبار. هو ما إذا كانت الثقافة هي ثقافة عالية السياق أو منخفضة السياق. وقد استخدمت هذه المصطلحات لأول مرة من قبل إدوارد ت. هول Edward T. Hall في عام ١٩٧٧^(٣١). أما في ثقافة عالية السياق، الكثير من المعلومات إما في السياق المادي أو البيئة أو استيعابها من قبل الشخص. في مثل هذه الثقافة يبحث الناس عن المعنى في ما لا يقال في الاتصالات غير اللفظية أو لغة الجسد؛ في الصمت، تعابير الوجه والإيماءات. اليابان والسعودية هي بلدان عالية السياق، وكذلك البلدان الناطقة باللغة الصينية والإسبانية.

في ثقافة السياق المنخفض، من المتوقع أن تكون معظم المعلومات في رموز واضحة مثل الكلمات في مثل هذا التواصل الثقافي، التأكيد على إرسال واستقبال رسائل دقيقة عادة مباشرة عن طريق كونها واضحة للعناية. وتعد كندا والولايات المتحدة هي ثقافات السياق المنخفض. كما يمكن للمرء أن يشك في أن المفاوضات بين السياقات المنخفض والثقافات السياقية العالية، فيمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر عندما لا يتم تحديد الأطراف من الاختلافات في النهج^(٣٢). كما تختلف قيمة العقود أيضاً اختلافاً كبيراً بين الثقافات السياقية العالية والمنخفضة. فالأعمال الأمريكية إلى المعاملات التجارية تعتمد على الوثائق، وليس المصافحة أو العلاقات الشخصية.

توقف وفكر

فكر في شخص تعمل معه ويأتي من بلد آخر داب ثقافة مختلفة كيف كانت أبعاد هوفستد من الاختلافات الثقافية التي واجهتها عند التواصل مع هذا الشخص؟

قاربت دراسة حديثة بين صفحات "من نحن" في مواقع الشركات الغربية والشرقية، وقد أثبتت النتائج كيف يمكن لقيم السياق المنخفض والسيق العالي الثقافية أن تظهر بطرق خفية ولكنها مهمة. وجد الباحثون أن الشركات العربية أظهرت صورة قوية في صفحة "من نحن" موقعها على الإنترنت، عن طريق ذكر إنجازاتهم مباشرة،

والوضع، وترتيبها في المجال الصناعي الذي تعمل فيه، والأرباح وعلى النقيض من ذلك، فإن الشركات الشرقية ذات السياق العالي استخدمت أساليب غير مباشرة لتعزيز نفسها مثل وصف تراثها وتاريخها، والعلاقات مع المكانة العالية للآخرين، وروابط مع البلد الأصلي^(٣)

والبعد السادس من الاختلافات الثقافية وفقاً لهوفستيد Hofstede هو الوقت الأحادي مقابل الوقت المتعدد. ففي الثقافة الأحادية مثل ألمانيا والولايات المتحدة ومعظم الدول العربية، يتحدث عن توفير الوقت وإصاعة الوقت، ونحن نقيس الوقت على مدار الساعة وغالباً بالبالو ثمانية وفي الدول المفردة في الالتزام بالمواعيد مثل اليابان، نلاحظ المشي السريع ودقة الساعات المصرفية. وفي الأعمال الغربية،

نحن نقرأ عوائد ربع سنوية وتحديد التوقعات على المدى الطويل، من ثلاث إلى خمس سنوات في المستقبل. فالوقت خط مستقيم.

توقف وفكر

١. كيف يفسر مفهوم ثقافات السيقية العالية والمخفضة تجربة إذا كان لديك في العمل التواصل مع شخص من ثقافة أخرى؟

٢. كيف يفسر مفهوم التوجيه على المدى القصير والطويل تجربة حصة عملك مع شخص من ثقافة أخرى؟

في البلدان مثل إسبانيا ودول أمريكا اللاتينية، ومعظم البلدان الآسيوية، الوقت هو ما يحدث فقط. هذه الثقافات التي تعود جذورها لآلاف السنين، ويقاس الوقت بالأحداث وليس بالساعة وبالتالي يقلل السرعة في القيمة، والتأخير هو علامة على هذا الوضع. وفي الإكوادور على سبيل

المثال، السياسيون والصباط العسكريون ورجال الأعمال أقل دقة في الوقت المحدد من أعمال ذوي الياقات الزرقاء. تذهب القصة عندما أدرك الرئيس الإكوادوري لوسيو حيتيرس

أن التأخير المرمز يكلف بلده ٢,٥ مليار سنوياً، فبدأ حملة وطنية لتعريف أهمية الوقت، ولكن المتحدث باسمه وصل في وقت متأخر من الاستوديو التلفزيوني لإعلان ذلك^{١٤} ويوضح هذا المثال كيفية تغيير الثقافة العميقة، ومدى صعوبة التعبير في بلدان متعددة الألوان تفكر على المدى الطويل، والذي يمتد لقرون وأجيال. فاللحظة لانهم بالمقارنة.

في الثقافات متعددة الألوان، الناس أكثر صراً وأقل اهتماماً بإدارة الوقت أو قياسه، وأكثر استعداداً للانتظار مكافأتهم من تلك الموحودة في الثقافات أحادية اللون، وبالنسبة لهم يكون الوقت طبيعياً ومربياً. وحقيقة أن الثقافات المتعددة الألوان عادة ما تكون أقل نجاحاً اقتصادياً من الثقافات أحادية اللون، فهذا ليس سبباً مقنعاً للتغيير.

وبطراً لعمولة سوق اليوم والويرة المتزايدة التي تصح فيها الشركات متعددة الجنسيات، فقد اقترح أن تبدأ الميطمات في جميع أنحاء العالم في النظر إلى حد كبير على حد سواء. و تقول نظرية واحدة أنه كلما أصبحت الشركات أكثر تشابهاً، فإن الثقافة التنظيمية قد تهيمر أو تقلل من آثار الثقافة الأكبر، ولا تدعم البحوث حتى الآن هذه التنمية. وجدت لوربت أن الموظفين من جنسيات مختلفة تعمل لصالح شركة متعددة الجنسيات، حافظت حتى على تعزيز الاختلافات الثقافية؛ فقد أصبح العمال الألمان أكثر أمالية، وأصبح العمال الأمريكيون أكثر أمريكية والعمال السويديين أكثر سويدية^{١٥}. والنتيجة، هي أننا يجب أن نقبل حتى قيمة الاختلافات الثقافية لديها لحاج الأعمال التجارية.

إن إحدى الطرق التي تظهر بها الشركات متعددة الجنسيات الحساسية الثقافية، هي في ممارسات التوظيف فيها. شركة بيسيكو PepsiCo على سبيل المثال، عيبت إندرا نويي Indra Nooyi الرئيس التنفيذي للشركة في عام ٢٠٠٦، وبحلول عام ٢٠١٣ كانت في المرتبة ١٠ في قائمة فوربس لأقوى ١٠٠ امرأة في العالم. ولدت نويي Nooyi في الهند. منذ عام ٢٠٠١، نصف عدد الموظفين الجدد في بيسي إما من النساء أو الأقليات الإثنية، والمديرون يكسبون مكافأتهم جزئياً بسبب مدى استقطابهم والإبقاء عليهم. إن ستة من اثني عشر مديراً تنفيذياً هم من النساء أو الأقليات. تعتقد شركة بيسي أن القيادة المتنوعة تساعد الشركة على فهم أفضل للأدواق المتنوعة للمستهلكين الجدد على مستوى العالم^{١٦}.

بعد اكتشاف بعض الأنواع الأساسية التي تختلف عليها شعوب العالم ومدى عمق هذه الاختلافات، سنحول اهتمامنا إلى قضايا أكثر عملية. ستقدم الأجراء اللاحقة مداخل إلى

البحاح لم يتواصلون عبر الثقافات. وبشكل أكثر تحديداً، تناقش بقية هذا الفصل التعامل مع الاختلافات اللغوية؛ أن نكون حساسين ثقافياً، وأن نصح مستعدين للمهام أو المهمل في الأعمال التجارية الدولية.

هل ينبغي عليك تعلم اللغة؟

إن أول قرار يواجه المسافر لممارسة الأعمال الدولية، هو ما إذا كان عليه تعلم اللغة التي يتحدث بها في البلاد التي سيتم ربارتها، والس الذين تعلموا لغة ثانية سوف تشهد مهمة طويلة وشاقة. وعلاوة على ذلك، يختلف مستوى الصعوبة مع اللغة التي يمكن تعلمها، وبعضها لديه العديد من الفروق الدقيقة، مثل، غير المواطنين الذين لديهم صعوبة في الالتقاط، بالإضافة إلى أن الجهات العديدة الموحودة داخل بلد ما تعقد العملية أكثر من ذلك وفقاً لورارة تعليم الولايات المتحدة، على الرغم من حذور المهاجرين لديها فقط ١٠ في المئة من المواطنين يمكنهم أن يتكلموا لغة ثانية. وعلى النقيض من ذلك، فإن أكثر من نصف سكان الاتحاد الأوروبي يتحدثون لعين، و٢٨ في المائة منهم يتحدثون ثلاث لغات.

ما هي اللغات الأكثر أهمية التي يجب تعلمها؟ وفقاً لقسم التعليم الأمريكي، تم تحديد الصينية والعربية والفارسية والكورية واليابانية والروسية والهندية والأوردو، هي اللغات الأكثر أهمية في البلاد مستقبلاً، على الرغم من أن أقل من واحد في المائة (١٪) من طلاب المدرس الثانوية الأمريكية يدرسون أيًا من هذه اللغات وعلى النقيض من ذلك، في الصين تعتبر اللغة الإنجليزية مادة إلزامية للطلاب من الصف الثالث فصاعداً^{١٣}.

للإقامة القصيرة في بلد ما، ربما فقط لإقامة شراكة أو توقيع عقد، فإن معظم الناس يتفقون على أن المرء لا يحتاج إلى تعلم اللغة. منذ أن اصحت اللغة الإنجليزية هي اللغة المعترف بها من الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم، فإنها تعد فرصة جيدة أن الشعب واحد يتعامل مع من سيتكلم. إذا لم يفعلوا ذلك، يمكن للمرء دائماً استخدام مترجم، ولكن يجب أن تتم عملية اختيار المترجم بعناية، لاختلافهم بدرجة كبيرة من ناحية القدرة والإخلاص.

كلما طال البقاء، زادت الحاجة إلى التعلم وحكمة تعلم اللغة أيضاً، في حين أن الأخطاء العرضية لا مفر منها، وغالباً ما يتم تجاهلها عندما يحاول السياح المشاركة في المحادثات.

وتريد المحاطر بزيادة التفاعلات الرسمية والمطولة، حيث تكون عواقب الأخطاء مهمة. تتمق معظم السلطات على أن تمديد فترة الإقامة يبرر الوقت والجهد في تعلم لغة البلد.

يمكن أن تؤدي أخطاء الترجمة الحرفية إلى خسارة في الأرباح في الشركات متعددة الجنسيات على سبيل المثال، في عام ٢٠٠٩ أطلق بنك HSBC حملة لإعادة بناء هوية البنك بتكلفة عشرة ملايين دولار لإصلاح الأضرار التي لحقت، عندما ترجمت عبارة 'لا تفترض شيئاً' إلى 'لا تقم بشيء' في بعض البلدان. إن الدقة أمر بالغ الأهمية في العديد من المسائل التجارية العالمية. تأخذ الملكية الفكرية على سبيل المثال، وفقاً لمظمة الملكية الفكرية العالمية والبلدان التي تقدم معظم إيداعات البراءات، من خلال معاهدة التعاون بشأن البراءات هي الولايات المتحدة واليابان وألمانيا والصين، فإن عدد ترجمات البراءات غير الصحيحة المبلغ عنها ينمو بمعدل خطير. أظهرت دراسة أجريت مؤخراً عن ٧٣ شركة تشارك في ترجمة البراءات، أن ٨١ في المائة واجهت مشاكل في الترجمة غير الصحيحة لطبقات البراءات، التي أدت إلى زيادة التكاليف الداخلية والخارجية وانخفاض الحماية وعدم كفاية إبعاد قوانين البراءات^{٣٨}. فإن الآثار المترتبة على ذلك هي أن الشركات المستكرة التي تسعى إلى القيام بأعمال تجارية في الخارج، قد تواجه تأخيرات وحدود غير متوقعة لنطاق حقوق البراءات، وكل ذلك يؤدي إلى سنوات من فقدان الإيرادات.

وعلاوة على ذلك، يساعد الإمام باللغة المحلية في الإمام بالثقافة والقيم والتقاليد وممارسات الأعمال. هناك اعتقاد عميق في اليابان تم تجسيده في الرمر كايرن Kaizen والذي يعني حرفياً 'أن تتغير لتصبح جيداً'، وقد تم اعتماد هذا المفهوم على نطاق واسع في ممارسات الأعمال الأمريكية التي تؤكد التحسين المستمر للحدود، من خلال الاعتماد على صنع القرار الجماعي وشبكات الاتصال المتطورة والشاملة. بالإضافة إلى ذلك، تقدر المنظمات التي تتبنى فلسفة كايرن Kaizen النظافة والنظام عندما تتمشى في مكان العمل، فلن نجد أية قمامة على الأرض أو أدوات في غير مكانها، ونتم بقبيل النهايات بأكثر قدر ممكن. وكما ترى، هناك حاجة لاستخدام العديد من الكلمات الإنجليزية لوصف هذا النهج من الأعمال، الذي يتم شرحه باليابانية في كلمة واحدة.

لإيجاد أمثلة أخرى عن مدى ارتباط اللغة الوثيق بالثقافة، يمكننا دراسة بعض قضايا الترجمة، وهنا واحد: أكثر من ٤٧ مليون نسخة من كتاب الأطفال "يوميات طفل حائف

Diary of a Wimpy Kid من تأليف حيف كيني Jeff Kinney، طبع في الولايات المتحدة، وقد ترحم الكتب إلى ثلاثين لغة بما في ذلك الإسبانية واليابانية واليونانية، العربية، التايلاندية، والألمانية، ولكن النسخة الألمانية كانت بعنوان "أنا محاط بالأغياء": لأنه لا يوجد ما يعادل كلمة "Wimpy" باللغة الألمانية، حيث إن أقرب كلمة ألمانية هي 'angstlich' وهي تساوي في الإنجليزية "غير مستقر". بعد إجراء | توقف وفكر

استطلاع سريع عن الكلمات التي تكشف عن القيم الثقافية، نجد المزيد من الأمثلة. في اللغة العربية لا يوجد كلمة للـ "الكذبة"، وفي الروسية لا يوجد كلمة مماثلة لـ "خصوصية" في الإنجليزية، وفي اللغة الصينية لا يوجد مثيل لكلمة "أنا".

فكر في مثال على تعبير عامي سعتك الأم لا يمكن ترجمته بسهولة.

١. من أين تأتي هذه العامية؟

٢. إلى أي مدى يفسر أصل اللغة العامية بأنها متعددة؟

لا ينبغي الاعتماد على الترجمة الآلية مثل

ترجمة حوجر؛ لأنها لا تراعي العديد من العوامل الثقافية بما في ذلك استخدام العامية والاستعارات والسحرية. يعني شعار KFC، وهي سلسلة من مطاعم الوجبات السريعة التي تتميز بأطباق الدجاج: 'الإصبع مذاقه جيد' في اللغة الإنجليزية، أما في اللغة الصينية، فإن معناه "كل أصابعك". كما أن شعار Pepsi معناه "يعيدك البيبي للحياة مرة أخرى"، لكنه أصبح "بيبي يعيد جسدك مرة أخرى من الموت" في اللغة التايوانية. هذه الترجمات الحرفية من المؤكد أن تؤذي المبيعات، وتتلف صورة الشركة. فكلما فهم المدراء عن الثقافة، زاد احتمال نجاحهم في تلك البيئة، حيث إن تعلم اللغة المحلية يؤدي إلى تحقيق هذه الغاية.

ومن مزايا تعلم اللغة بشكل جيد تجنب الأمراض النفسية، التي رارت الشركات في الإعلان ووضع العلامات على المنتجات. فمثلاً عن غير قصد، أعلنت شركة Parker للأقلام أن الحبر الحاص بها يمنع الحمل غير المرغوب. وبالمثل، ادعت شركة Otis أوتيس لمهندسة على ملصقاتها في معرض تحاري روسي، أن معداتها البفطية من شأنها أن تحسن حياة الناس الجنسية.

وهذه بعض الشعارات وأسماء المنتجات الأخرى التي تصبح عكس ما تعني عند ترجمتها إلى لغات أخرى. من الطريف أن تقرأها ولكنها مكلفة جداً للشركات. شعار بيبي Pepsi

يعنى "عُد إلى الحياة مع بيبسى" ويعنى بالألمانية "عُد من القبر إلى الحياة مع بيبسى". وكان لشركة فورد تحربة مشابهة مع أسماء المنتجات، حيث أسمت أحد موديلاتها 'Fiera' والذي يعنى بالإسبانية "سيدة عجوز قبيحة".

التحذير الأخير حول استخدام اللغة. بعض الناس يختارون منهج منتصف الطريق، ويتعلمون عبارات محددة فقط هي مشتركة أو ذات صلة إلى إعداد معين. يجب أن يتذكر هؤلاء الناس أنه في بعض العان، لا سيما اللغات الشرقية، يمكن استخدام نفس الكلمة لتعني أشياء مختلفة كثيرة. تختلف نعمة الصوت في الإشارة إلى معنى محدد، وأحياناً القليل من المعرفة يمكن أن تكون أكثر ضرراً من أي معرفة.

الحساسية غير اللفظية:

سواء احتار المدراء تعلم اللغة اللفظية للدولة التي يزورونها أم لا، فعليهم قدر المستطاع تعلم اللغة غير اللفظية الشائعة في تلك الثقافة. وقدم الفصل العاشر لمحة عامة عن مجموعة من السلوكيات غير اللفظية المستخدمة في القيام بالأعمال لتوصيل المعنى. كما أن تفسيرات التهنئة، واللباس، والأماكن، واللمس، والموقف، والإيماءات، والطقوس، تختلف اختلافاً واسعاً بين الثقافات. فقدت الصفقات التجارية بسبب إشارة أمريكية تبدو غير صارة، والتي تم تفسيرها على أنها إهانة خطيرة في جزء آخر من العالم.

التحيات:

من بداية أي اتصال في الأعمال، ينبغي للمرء أن يدرك أن شكل التحية المستخدمة قد يختلف من ثقافة إلى ثقافة. على الرغم من أن المصافحة هي التحية التقليدية في معظم أنحاء العالم، فقد تختلف الصعوط المستخدمة. فقمصة الصعط العالي من المفترض أن تشير إلى الدفء والثقة في أمريكا، ولكنها قد تكون عدوانية جداً عندما تكون القمصة الحفيفة هي التقليد.

في اليابان، لا يزال يمارس الانحناء من قبل رجال الأعمال الأكبر سناً، وأحياناً الانحناء والمصافحة يستخدم على حد سواء للإشارة إلى احترام كل الثقافات. لاحظ أيضاً أن المستويات

المختلفة من الانحاء ربما تكون لها معانٍ مميزة. في أجزاء أخرى من العالم، ربما تكون التحية التقليدية عناقاً؛ ملامسة الأنف بالأنف، قُبّة، أو وضع اليدين كما يحدث أثناء الصلاة^{٢٩١} بالنسبة لموضوع الحيات، لاحظ أيضاً أن بطاقات العمل يتم التعامل بها بشكل مختلف في أجزاء مختلفة من العالم. في اليابان، يتم تقديمها بعناية إلى المتلقي وبحيث تكون المعلومات مواجهة للمتلقي، كما أنها لا توضع بعداً على عجل ولكن تدرس ثم ترتب على الطاولة خلال اجتماع العمل. وأخيراً، في أي دولة من الدول غير الناطقة باللغة الإنجليزية، يتوقع أن تُطع المعلومات على الجانب الآخر من بطاقة الأعمال بلغة أخرى كإجراء مهذب^{٢٩٢}.

الملبس:

بينما يعتبر زي العمل رداءً فاحراً لمقابلة عمل في معظم أجزاء الأرض، فإنه قد يكون ملائماً أو غير ملائم لسهرة ممتعة. بالنسبة للرجال في المناطق الاستوائية، فإن قميصاً قصفاً من القطن يُلبس على بطنهم يعتبر مناسباً جداً لمناسبة رسمية وفي أستراليا المشمسة، فإن رجال الأعمال غالباً ما يرتدون قميصاً مع ارتداء رابطة عنق وحوارب طويلة في المكتب.

في موضوع الملبس، يجب علينا توخي الحذر عندما لا نكون في مقابلات العمل أو في مقابلة رسمية ومعايير السفر والرفق في الملبس هي أكثر نحفظ بكثير في بعض أنحاء العالم عنها في الولايات المتحدة وبالنسبة للأقدام والأكتاف العارية والشعر المكشوف في الشارع أو في الأماكن المقدسة، تعتبر أمراً سيئاً في الدول العربية وبلاد الشرق الأوسط.

المسافة والملبس والهيئة:

تختلف المسافات والملامسات والمواقف في اللقاءات التجارية والاجتماعية بشكل ملحوظ في جميع أنحاء العالم، ويقال إن الأمريكيين لديهم مساحة مكانية تصل إلى ٤ أقدام والتي لا ينبغي لغرباء تجاوزها. في البلدان العربية وأمريكا اللاتينية، يتكلم الناس تقريباً وحدها لوجه والأنف إلى الأنف. فقد قيل إن عربياً يريد أن يكون قريباً بما يكفي ليشم رائحة

أنفاسك ورائحة الجسم عندما يتصل معك. أما في الولايات المتحدة الأمريكية، فنحن نتجنب شم رائحة بعضنا البعض بأي ثمن.

في بعض البلدان مثل إيران، فلسطين، الصين وإندونيسيا على سبيل المثال، يعتبر مقبولا لرحيل السير في الشارع يداً بيد كعلامة على الصداقة الوثيقة. ومع ذلك، في كثير من هذه البلدان نفسها، فإنه من غير المقبول لرجل وامرأة السير في الشارع جنباً إلى جنب، وهذا العرض الأكثر تعقيداً من المودة يُعاب عليه.

أيضاً بالنسبة لموضوع اللمس، يجب على المدراء ممارسة بعض الرعاية حول ما تم لمسه. تعتبر الرأس مقدسة في تايلاند، ولا يجب تمرير أي شيء فوق الرأس. في توبعا، لمس رأس شخص ما يمكن أن يتسبب في عقوبة الإعدام. وأخيراً، في البلدان الإسلامية يعتبر إظهار الحذاء الخاص بك إهانة لشخص آخر؛ يتم تحذير رجال الأعمال من وضع رجل على الأخرى أو الميلان للخلف بالكروسي مع وضع القدمين على المكتب.

الإيماءات:

في بلغاريا ومقدونيا وإيران وسيريلانكا وألبانيا، الإيماء بالرأس صعوداً وهبوطاً يعني "لا". في إيطاليا واليونان وبعض البلدان الأفريقية، فإن الإيماءات التي يستخدمها الأميركيون من أجل المحبة إلى هنا تعني "وداعاً"، والإبهام يعني "كل شيء جيد" في الولايات المتحدة. ولكن للأستراليين هو أمر غير مقبول تماماً. فإن علامة ٧-فور-فيكتور، تعني شيئاً مختلفاً تماماً عند عكسه، في بريطانيا يصح إهانة. في إثيوبيا الإشارة بإصبع واحد ليأتي هنا تستخدم فقط مع الأطفال والكلاب.

كما يتضح من الرسوم التوضيحية السابقة، فإن الإيماءات التي تستخدمها في اللقاءات الدولية يمكن أن تكون خطيرة إلى حد ما. فمن الممكن أن تتحول لعتة ودية أو غير مؤدية إلى إهانة عميقة، الأمر الذي يعني بوضوح أن شيئاً واحداً في بلد ما قد يعني العكس في بلد آخر ومن أجل زيادة مستوى نجاحنا في السوق العالمية التي تزداد تعقيداً، علينا أن نكون حساسين بين الثقافات.

الطعام:

رهباً نكون أكثر وعياً بالتنوع الثقافي عندما نتناقش عن الغذاء - أي الأطعمة التي نستخدم للاحتفال بالمناسبات الخاصة، كيف يتم تناول الطعام، أو حتى ما يعتبر صالح للأكل. أي مسافر لديه قصص عن الوجبات (الغريبة) مصحوبة بآراء قيمة.

يرغب السكان المحليون أن يستمتع صيوفهم بتناول الطبخ المحلي، وتجربة طعامهم الذي يعتبر كنزاً وطنياً بالنسبة لهم، ومن الصعب عليهم أن يتحيلوا أو يفهموا أن هذه الأطعمة نفسها قد تجلب الحوف والاشمئزاز لشخص آخر لم يحرب هذا الطعام.

وبالتالي، كصيف خاص في مأدبة طعام، قد يُدعى لتناول عيون الأعمام في السعودية أو كازاحستان، حساء زعائف سمك القرش في الصين، يد غوريلا مشوية في إحدى مناطق إفريقيا، أو سمكة حية على الطاولة في اليابان. بينما قد يتردد رجال الأعمال الأمريكيون في تجربة مثل هذه الأطباق، فإنه قد يكون من عدم الكياسة أن يرفضوا.

بيما من ناحية أخرى، غالباً ما ينتقد زوار الولايات المتحدة الأمريكية الاستهلاك اليومي من الأطعمة المصنعة والوجبات الحشيمة مثل الفشار والجيلي. بعد الدرة طعاماً للحيوانات في معظم أنحاء الأرض. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمريكيين لهم ميول الأكل على مدار اليوم أفضل من تناول وجبات كبيرة، ولا يعتبر ذلك شاذاً. الإيطاليون واليابانيون على سبيل المثال لا يكون في الشارع ولا يتناولون الطعام أثناء الوقوف.

إن أهمية تقاسم الغذاء عند بناء العلاقات بين الثقافات تتمثل في الحكمة الباكستانية: "عند أول كوب شاي فإنك عريب، وعند الثاني تصبح ضيفاً، وعند الثالث فإنك قد أصبحت من العائلة".

الهدايا:

يحدد قانون ممارسات الفساد الأجنبية (Foreign Corrupt Practices Act (FCPA لسنة ١٩٩٧ أن إعطاء هدية لشخص أثناء وقت العمل يعتبر غير قانوني، وقد يتم تعريم الشركة المخالفة بقيمة ٢ مليون دولار، وقد يتم تعريم كذلك المشاركين في الرشوة بشكل فردي بقيمة ١٠٠,٠٠٠ دولار لكل شخص، والسجن لمدة تصل إلى خمس سنوات. ورغم هذه

العقوبات الصارمة، لا تزال الشركات متعددة الجنسيات حول العالم تتقبل المخاطرة. أصدر المدعون الاتحاديون الأمريكيون لوائح اتهام في أبريل ٢٠٠٣ ضد اثنين من المدراء التنفيذيين، ممثلين لشركه إكسون موبيل ExxonMobil؛ فقد اتهموا برشوة مسؤولين حكوميين في كازاخستان مقابل عقود النفط في منتصف التسعينيات الميلادية، وتضمنت المدفوعات المرعومة (٢٠,٥) عشرين مليون دولار ونصف، أودعت في حسابات سويسرية للمسؤولين الكبار من جمهورية كازاخستان. كانت طائرة نفثة عولف ستريم جديدة لرئيس وأموال لبناء ملاعب تنس بمرله، وأربع شاحنات مع أطباق الأقمار الصناعية لاستخدامها من قبل شبكة انته التليفزيونية. كما أشارت لوائح الاتهام إلى وجود الزوارق السريعة والمحركات ومعاطف الفرو والمركبات الشجية. نفت إكسون موبيل ExxonMobil معرفتها بحدوث أي تعامل غير لائق.

ومثال درامي آخر عن الرشوة الدولية يورط شركة كيلوج براون اند روت (KBR)، وهي عباره عن شركة خدمات هندسية وتعميريه مقرها في هيوستن، تكساس. شركة KBR كانت تابعة لشركة هاليورتون حتى عام ٢٠٠٧، وأتهمت بتوجيه أكثر من ١٨٠ مليون دولار رشوه للحكومة الليبيرية، وذلك مقابل الحصول على عقود مقدرة بأكثر من ٦ بليون دولار، وذلك في الفترة من عامي ١٩٩٥ و ٢٠٠٤ في فبراير ٢٠٠٩، شركة كي بي ار اعترفت بالذنب في القضية ووافقت على دفع ٤٠٢ مليون دولار غرامات، بالإضافة الى تعيين مراقب من قبل المحكمة للإشراف على تعاقدات شركة كي بي ار الدولييه لمدة ثلاث سنوات، وتكلفة الشركة من ٥ ٣ مليون للسنة. والشركة الأم السانقه هاليورتون وافقت على دفع معظم العرامة حساً إلى حسب مع إضافة ١٧٧ مليون دولار، لتسوية الشكاوى المدية من لجنة الأوراق المالية والبورصات. اعترفت شركة كي بي ار بتعويض الرشواى للحصول على عقود لبناء مرافق الغاز الطبيعي المسال في جزيرة بوني Bonny، نيجيريا^(٣١).

كما ظهرت مؤخراً مزاعم بأن وول مارت Wal-Mart دفعت أكثر من ٢٤ مليون دولار كرشوة للوسطاء أو ميسري الأعمال بمعنى آخر، وكذلك مباشرة إلى الحكومات المحلية في المكسيك، في محاولة للحصول على تصاريح للبناء. بينما أكثر من ٢٠٪ من مخازن وول مارت Wal Mart في المكسيك، وبينما توحد في المكسيك قوانين صد الرشوة، ولكنها غير مطبقة

بصورة روتينية على أرض الواقع، كما أنه لا توجد سياسة وطنية لمكافحة الفساد. بتاريخ ٢٢ أبريل ٢٠١٢ نشرت صحيفة نيويورك تايمز New York Times تحقيقاً عن انتهاكات وول مارت Wal Mart لقانون الممارسات الأجنبية الفاسدة الأمريكي، ولم تصدر أخبار الفضيحة في المكسيك، لكن في اليوم التالي انخفضت أسهم وول مارت Wal-Mart بسببه ٤,٧٪.

لماذا تتحدى الشركات الأمريكية قانون ممارسات الفساد الأجنبية (FCPA)؟ تصبح القوانين المضادة للرشوة في بعض الأحيان مصدر عيب تنافسي، عندما تحاول شركة ما ممارسة الأعمال التجارية في بيئة تعتبر تقديم الهدايا والرسوم والعمولات و مدفوعات التسهيلات "للمسؤولين أمراً طبيعياً، وكذلك عندما لا توجد قيود صد الرشوة لدى الدول الأخرى المنافسة على عقود مربحة^(٣٧).

تختلف ممارسات إعطاء الهدايا اختلافاً كبيراً عبر العالم، وتكون شائعة ومتوقعة في بعض البلدان. على سبيل المثال، في حين أن إعطاء الهدية مهم في اليابان، فإنها تعتبر عموماً سيوكا غير لائق في ألمانيا وسويسرا وكذلك المملكة المتحدة^(٣٨). منح البقشيش مقابل خدمه حيده يعتبر تصرفاً طبيعياً في الولايات المتحدة، لكنه سلوك غير متوقع في الصين والهند وإيطاليا وكذلك فرنسا.

أينما يتم القيام بها فإن الطبيعة والقيمة العينية للهدية ربما تختلف كثيراً بالرغم من أن الزهور غالباً ما تكون آمنة إذا كان أحد مدعواً لتناول العشاء في بيت أحد، لكن رهرة الذهب (أقحواص) يسعى تجنبها في عديد من البلدان الأوروبية؛ بسبب طابعها الحائري والكثير. في اليابان، فإن الزهور البيضاء تحمل نفس الرسالة كما تفعل كذلك الزهر القرمري أو الأحمر الأرجواني في البرازيل والمكسيك^(٣٩).

تذكر أيضاً أن الأرقام والأشكال قد يكون لها بعض الأهمية. فالرقم أربعة "٤" مرتبط بالحظ السيئ في اليابان والصين، كما هو حال الرقم سبعة "٧" في كندا، بينما يُنظر إلى الرقم سبعة "٧" على أنه يمثل الحظ السعيد في جمهورية التشيك. المثلث يعتبر شكلاً سلبياً في هونغ كونج وكوريا وكذلك تايوان^(٤٠).

أخيراً، تأكد من تفسير الهدايا التي تحمل شعار الشركة. فبينما قد يفسرها البعض كرمز لتدشين العلاقة العملية والحفاظ عليها، قد يعتقد البعض أن مانح الهدية كان بسلطة بخيلاً جداً بحيث لم يشتر هدية على نفقته الخاصة.

ببما لا يقصد منها أن تكون كاملة، فقد صممت المناقشة السابقة لتوضيح هذا العالم المحفوف بالمخاطر بالنسبة للقائم بالاتصال بين الثقافات إن مخاطر الهفوات غير اللفظية موجودة سواء احذر الشخص تعلم اللغة أو عدم تعلمها. في النهاية، فإن نجاح الشركات متعددة الجنسيات سيعتمد على الجهد الذي يبذله العاملون نحو كونهم حساسين ثقافياً، وبالتالي تجنب تلك المخاطر.

من هو المتصل الثقافي الجيد؟

في حين أنها لمحة غير شاملة، فإن الوصف التالي يصور بعضاً من أكثر الصفات الهامة وكذلك حواص الاتصال الثقافي. فأنت متصل ثقافي جيد في حاله إذا قمت بتجنب السقطات المشروحة مسبقاً، وإذا كنت تحافظ على علاقات مسحة مع شركائك عبر الثقافات.

أولاً، وفي المقام الأول، أنت متواصل جيد ما بين الثقافات إذا تجت (العرقية) كما ورد سابقاً، صمم بينيت Bennett نموذجاً تنموياً من ست مراحل للحساسية الثقافية (انظر الجدول ٢-١١). يحدد نموذج ثلاث مراحل للعرقية: الإبداع والدفاع والتقليل. قد يعترف الشخص الإثني / العرقي بوجود الاختلافات الثقافية، ولكنه يرى بلده الأفضل في العالم، ويظهر للآخرين بطريقة دونية أو رديئة لسبب أو لآخر، يبني الشخص العرقي / الإثني علاقاته على الاستيلاء وليس على العلاقات الحسنة.

من ناحية أخرى، حدد بينيت Bennett ثلاث مراحل للسلبية العرقية. القبول والتكيف والتكامل. يعترف المدير "نسبي العرقية" بالاختلافات الثقافية ويحترمها، كما يجد السبل لأن يجعل مكان العمل مناسباً للجميع^(٣).

ثانياً، إذا لم تكن دفاعياً فيما يتعلق بوطنك، فأنت متصل جيد ما بين الثقافات. على سبيل المثال، عندما ينتقد شخص من بلد آخر المشاكل التي تواجهها الولايات المتحدة مثل تعاطي المخدرات، ونسبة الطلاق المرتفعة وحرب العصابات وإساءة معاملة الأطفال وحمل المراهقات، والإبدر والتمييز العنصري والسياسيين الفاسدين، فلا يجب على الأميركيين أن ينكروا الأمر بشكلٍ دفاعي، في حين أنك قد لا تكون قادر على تفسير كيفية شوب هذه المشاكل، ومناقشتها مباشرة وما هي الأمور التي يتم القيام بها لاحتواء الأمر.

الجدول (٢-١١) مراحل بينيت Bennett للحساسية الثقافية

العرقية (التعصب العرقي)	النسبة العرقية
١. الإنكار: عدم وجود تصور للاختلافات.	٤. القبول: يعترف بالاختلافات ويكتشفها.
٢. الدفاع العدائيه ضد الثقافات الأخرى	٥. التكيف: القدرة على التعاطف
٣. التقليل، الإفلال الاختلافات غير حقيقية (زائفة)	٦. التكامل: يعترف بالاختلافات ويقدرها

ثالثاً، أنت متصل جيد ما بين الثقافات. إذا كنت متشوقاً لمعرفة أنحاء أخرى من العالم وشجاعاً، يجب أن تكون مهتماً حقاً بالناس والأماكن التي توجد خارج حدودك الوطنية. يدرك المدراء الذين يتواصلون ما بين الثقافات أن سبل الراحة في أوطانهم ليست متاحة دائماً في جميع أنحاء العالم، وأن عليهم الاستعداد لتحربة أطعمة جديدة وسلوكيات حياتية قبل استنكارها.

رابعاً، إذا كنت متعاطفاً ومتفهماً ولا تصدر الأحكام، فأنت متواصل جيد ما بين الثقافات، وتكون قادراً على رؤية العالم من خلال عيون شركائك ما بين الثقافات مع بعض من الموضوعية، وعلى دراية بأن السلوكيات العرقية في البداية والأعراف لديهم مرر محلي وأسباب راسخة. يجب ألا تحاول فرض حواجب من ثقافتك على أشخاص قد لا تنفع معهم هذه الجوانب.

خامساً، أنت متواصل جيد عبر الثقافات إن كنت صبوراً. تتعلم التعايش مع العموص وعدم اليقين، كما تتوقع الأمور غير المتوقعة فالاجتماعات لا تسير كما كان مخططاً لها، والشركات لا تمارس أعمالها في ساعات العمل الرسمية، ولن تكون وسائل الراحة متاحة

توقف وفكر

دلتط إلى أن بينه الأعمال اليوم أصبحت أكثر تنوعاً ثقافياً، ما هي الحواجر التي تحول دون تطوير الحساسية بين الثقافات؟

دوماً. بالرغم من أن العديد من سلوكيات التعامل الخاصة بك تنطوي على مسايرة ما هو غير متوقع، فسوف تستخدم أيضاً في بعض الأحيان مئارثت للحروج. ما كان متوقعاً. وإذا ثبت أن أحد وسائل النقل لا يمكن التنبؤ به، يمكنك بساطة البحث عن آخر. إذا فشل أحد وسائل الاتصال تجد فقط آخر.

وأخيراً، أنت متصل جيد بين الثقافات إذا كنت شخصاً مقبولاً ومرغوباً حقاً لشعوب البلدان التي تتعامل معها. المتصل الجيد بين الثقافات يحب حقاً ويحترم هؤلاء الناس هذا أمر لا يمكن تزويره.

تطوير مدراء حساسين ثقافياً:

على المدراء الطموحين في الشركات متعددة الجنسيات أن يتوقعوا العمل في الخارج بعض الوقت خلال حياتهم المهنية. أفادت دراسة حديثة من قبل كلية إدارة الأعمال في جامعة كولومبيا Columbia University بأنه يجب أن يكون لدى المدراء التنفيذيين الناجحين حرات متعددة البيئات والثقافات؛ ليصبحوا رؤساء تنفيذيين في القرن الحادي والعشرين^(٣٧). في عالم الأعمال الرقمي اليوم، لماذا يحتاج المدراء والمدراء التنفيذيين للسفر المشترك في الخارج من أجل أن يصبحوا مواطنين مطلعين تماماً؟ ألا يوحد كرسى على الإنترنت؟ ربما لا أفضل طريقة لتتعرف على الناس الذين يحتلمون عنا، وفهم وتقدير العادات والمعتقدات غير المألوفة، أن نغمس في هذه البيئة الجديدة. وقد لاحظ مارك توين Mark Twain قبل أكثر من قرن بأن "السفر قاتل للتحيز والتعصب وصيق الأفق".

وفي عام ٢٠٠٢، كان هناك ما يتراوح بين ٣ و ٥ ملايين رجل أعمال يعملون كمغربين، ومن المتوقع أن يزداد حجم القوى العاملة الدولية مع زيادة التعاون فيما بين الدول^(٣٨) شركة IBM، وهي شركة كبرى، ثلثا عمالها في الخارج، سواء من الأجنبي أو المواطنين الأمريكيين. وكتب الرئيس التنفيذي لشركة صامويل بالميسانو في التقرير السنوي لعام ٢٠٠٧ أن شركة IBM هي "مؤسسة متكاملة عالمياً... تقوم بتحديد عملياتها ووظائفها في أي مكان في العالم، على أساس التكلفة الصحيحة والمهارات المناسبة وبيئة العمل المناسبة"^(٣٩). تقوم الشركات في المقام الأول بإرسال أفضل موظفيها في المهام الدولية لتنمية أسواق جديدة، والحفاظ على العمليات القائمة، أو تطوير الموظفين ذوي الإمكانيات العالية الذين يمكن أن يساهموا في إستراتيجية الشركة وصياغة رؤية عالمية لأعمال الشركة^(٤٠) وعلاوة على ذلك، كشفت دراسة استقصائية للمختصين في الموارد البشرية في ثلاثمائة شركة من شركات Fortune 1000، أن نصف الشركات المستجيبة اختاروا أفضل موظفيهم للقيام بمهام دولية^(٤١).

ويقول لانت بريتشيت Lant Pritchett وهو اقتصادي في البنك الدولي ومؤلف كتاب "دع شعوبهم تأتي" Let Their People Come: إن الضغط العالمي على حركة العمالة عبر الحدود الوطنية سيستمر في الارتفاع. تقنيات الاتصالات الرحيصة تجعل الانتقال أسهل نفسياً؛ وكذلك لأن الانتقال أصبح أقل صغطاً حيث يمكن للمرء البقاء على اتصال مع وطنه الأم^(٤٢).

يمكنك أن تفعل عدة أشياء للتحضير لمهمة أحسنه ناححة. وكما ذكر سابقاً، يمكنك تعلم لغة أخرى. يجب عليك استكشاف فرص التدريب والتعليم في الاتصال متعدد الثقافات، في المنظمة التي تعمل بها وفي مجتمعك وكذلك في الجامعات القريبة. على الحانب الاجتماعي، قد تنظر في استضافة طالب من دولة أو ثقافة أخرى، وهذه التجربة لا تساعد الطالب فقط ليصبح عارفاً بالولايات المتحدة فحسب، بل إنها سوف توفر له نظرة ثاقبة في ثقافة الطالب وأخيراً، ابق على علم بالتطورات التجارية والسياسية والاقتصادية في جميع أنحاء العالم. قراءة الصحف ذات التركيز الدولي مثل صحيفة كريسنشان ساينس مونيتور Christian Science Monitor أو صحيفة الفاينانشيال تايمز Financial Times. وفي سوقنا العالمية المتزايدة فإن الخبرات عبر الثقافات ستجلب ميزة تنافسية.

في هذه الأثناء، ماذا يمكن للمرء القيام به في الملر؟ نفي المدراء أن التجربة الخارجية لا تزال قادرة على تطوير الحساسية الثقافية. وفي النهاية، فإن إدارة التنوع بحاجة تصيف قيمة عالية للمنظمات المعاصرة، وليس المنظمات متعددة الحسنيات فقط. ويدرك مايكل موريس Michael Morris أستاذ الأعمال في جامعة كولومبيا Columbia University الأمر المشترك الذي يواجهه المدراء عند محاولة التعامل مع جميع الموظفين بإصاف واحترام. من جانب آخر، يمكن للمدير اتحاد منهج عالمي شامل، ومعاملة جميع الموظفين بنفس الطريقة. وعلى الحانب الآخر، يمكن للمدير أن يأخذ منهاجاً محدداً، ويعدل التعامل وفقاً لثقافة العامل. ويمكن أن يكون لكل من هذين السلوكين أثر سلبي على تصور الموظفين للعدالة. إذا لم تتم إدارة قصاا العدالة على نحو جيد في مكان عمل متنوع، فقد تترتب عليه نتائج ضارة تتراوح بين المعنويات السيئة والسرب، وصولاً إلى التنافس بين الجماعات وتقسيمها^(٤٣).

- يقدم موريس Morris عشرة طرق تساعد المدراء في توفير بيئة أكثر تكافؤاً للفرص:
- ١ اعتمد على إستراتيجيات متعددة الأساليب، وليس فقط على النوايا الحسنة. على سبيل المثال، قد يقوم مدير بتنفيذ برنامج توجيهي لضمان حصول جميع الموظفين على علاقات هامة.
 - ٢ قدم كل ردود الفعل البناءة للموظف حتى يشعر أنه / أنها قد تعلم ونطور.
 - ٣ اعمل على ضمان حصول جميع المجموعات الثقافية على الفرص.
 - ٤ اعمل على ضمان أن جميع المجموعات الثقافية ترى أنها تعامل معاملة منصفة.
 - ٥ وفر التدريب على الكفاءة الثقافية للمشرفين الذين يقومون بمراجعات الأداء.
 - ٦ راقب الحدود الثقافية لتجنب تولد المنافسة بين المجموعات.
 - ٧ قم بإدارة سوء الفهم من خلال جعل الموظفين يدركون بأن الاختلافات الثقافية قد تكون السبب الحصري للمواجهات وليست الاختلافات الشخصية.
 - ٨ كن حساساً للعقبات التي تواجه أعضاء بعض المجموعات الثقافية، وتكون مرناً بشأن تقييم الأداء بحيث تصبح المنافسة عادلة.
 - ٩ استعز بأولئك الذين لديهم حرة ثقافية، كما يسعين المدراء أولئك الذين لديهم خبرة تقنية لحل مشاكل تكنولوجيا المعلومات.
 - ١٠ اشمل جميع الموظفين وجميع الثقافات في النقاشات المتنوعة.
- تمثل النساء غير الأمريكيات الأصل، والأشخاص ذوي الجنسيات الأخرى نحو ٧٠ في المئة من المصممين الجدد إلى القوى العاملة في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠٨. وبالتالي، اكتسبت الكفاءة الثقافية أهمية كبيرة، سواء في توظيف واستبقاء العمال متعددي الثقافات وفي الوصول إلى السوق الاستهلاكية متعددة الثقافات. إدارة التنوع هي التحدي الذي يواجهه كل مدير.

ملخص:

نظراً للتغيرات التي نحدث في السوق العالمية والطبيعة التنافسية المتزايدة للأسواق سواء في الداخل أو في الخارج، يجب على الشركات أن تصح أكثر نشاطاً على الصعيد الدولي لكي تنقى على قيد الحياة وتردهر. وهذه الاتجاهات والتطورات كلها تشير إلى أن طلاب اليوم لديهم فرصة جذبة بالملاحظة في أن يصبحوا رجال الأعمال الدوليين في العد. وحتى يكونوا رجال أعمال دوليين ناجحين، يتحتم عليهم أن يكونوا ناجحين في الاتصال بين الثقافات.

إن ثقافة الشخص ظاهرة وواضحة، وهي عبارة عن تناهم مشترك مع الأشخاص الذين يشعر بالراحة معهم، ولكن الثقافات تختلف بشكل ملحوظ، ويجب فهم تلك الاختلافات، وفبولها إذا ما أريد للمشاريع المشتركة بين الثقافات أن سحج. لم يصح العالم قرية عالمية كبيرة واحدة بعد. في الواقع، العكس صحيح عندما نصح مُعولمين، ونحن نتمسك بجواب من تفردنا الثقافي، ويجب على رجال الأعمال الدوليين أن يعملوا على سد الفجوات الثقافية القائمة بين شعوب العالم.

في رحلات العمل القصيرة إلى بلد آخر، قد لا يكون من الضروري معرفة لغة ذلك البلد أما عند الإقامة لفترة أطول، فقد يكون من المميد القيام بذلك. يحرر تعلم اللغة رجل الأعمال من الاعتماد على المترجمين الفوريين، كما أنه يقلل من فرص مواجهة الكوارث التفسيرية التي عانت منها بعض الشركات في الإعلان عن العلامات والمستحات. الأكثر أهمية، فإنه يقدم نظرة ثاقبة في الثقافة المحلية.

بعض النظر عن تعلم لغة البلد من عدمها، يجب على رجال الأعمال الدوليين أن يكونوا حساسين في الاتصال غير اللفظي بقدر ما يستطيعون، وأن يكونوا على بينة من طقوس التحية ومعايير اللباس، كما يجب أن يكونوا على عدم بأر المضاء واللمس والإيماءات وطريقة الوقوف يتم التعامل معها بشكل مختلف في بعض الثقافات. إنهم بحاجة إلى قبول تفسيرات الآخرين للوقت بكل صبر.

المتصد الجيد بين الثقافات لا يركز على الإثنية، وليس دفاعياً عن موطنه في مواجهة الأسئلة عن مشاكله، وهو فضولي مع الآخرين وشجاعاً في مواجهة المواقف التي قد يواجهها،

وهو عطوف ومتفاهم ولا يحكم على الشركاء من الثقافات الأخرى، وهو صبور في التعايش مع الغموض ويتوقع ما لا يمكن توقعه، وهو مألوف بشكل حقيقي للآخرين من الثقافات التي يتعامل معها.

وأخيراً، يسعى للمدراء الذين يقللون التكاليف مهمة عمل دولية أن يعتمدوا كل الفرص المتاحة لإعداد أنفسهم، فد يأخذون باعتبارهم تعلم اللغة المحلية، ويسعى أن يبحثوا في البرامج الاجتماعية والأكاديمية المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يحتاجون إلى مواكبة التطورات التجارية والاقتصادية والسياسية في جميع أنحاء العالم والفرص التي تنشأ عنها. يمكن للمدراء الذين لم يحصلوا على فرصة لتكوين خبرة دولية أن يقوموا بتطوير حساسيتهم الثقافية. من خلال القيام بذلك، فإنهم يضمنون أن ينظر موظفونهم إلى مكان العمل على أنه عادل ويحترم الاختلافات ومنصف أيضاً.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١١-١: الاتصال الثقافي والتقنية:

فتح برايان كilter Bryan Kilter البريد الإلكتروني الوارد من المورد الصيني. يبدو أنه طلب تغيير بعض أقماع الملابس حالياً في بنود التحريم القياسية لأزياء كilter. لقد أصبح برايان Bryan تحت وطأة العلاقة مع الشركة المصنعة للملابس الصينية. فهو لا يتحدث اللغة الصينية، كما أن المورد لا يتحدث اللغة الإنجليزية، لذا اعتمد كلاهما على الترجمة الآلية عند تبادل الرسائل ورد في هذا البريد "العزير برايان، يحتوي اللباس على فواصل انكماش واسعة رخيصة يمكنك الحصول عليها في محلات الخياطة المحلية، على أن تتحمل التكلفة، نتمنى أن تتمهما. يرجى اعتماد التعديلات وعدم الرد بالضغط هنا".

لقد وصل البريد الإلكتروني للتو، لذا رد برايان Bryan على وجه السرعة قائلاً: 'أهلاً بك نشن لي Chin Lee. هل تقول بأن التصميم الحديد سيضم حافة مطاطية في الجوانب، ومن ثم ستكون أسهل في الانطباع على مقاييس الجسم بدون تغييرات. أعتقد أن اللباس سيكلف أكثر من ٧٠ دولاراً أمريكياً الآن. يرجى إعلامي إذا كنت فهمت على نحو صحيح مع الشكر .

مضى برايان Bryan في العمل بالجدد الشهري، وقبل مضي خمس دقائق تلقى رداً من تشن لي Chin Lee ورد فيه: 'العرب برايان، ملابس الدررة غير ملائمة لقواصل الانكماش لماذا لا تتساءل عن المعنى؟ بإمكان في التصميم القيام بذلك؟'

حسناً؟

حك برايان Bryan رأسه متحيراً

الأسئلة:

ما هي التحديات في ممارسة الأعمال عبر الثقافات التي توصلها هذه الحالة؟
ما الذي تقترحه على وجه التحديد لبريان Bryan في الخطوة التالية؟

الحالة ١١-٢: الاستعداد لسونورا Sonora:

أنت متخصص تدريب في الموارد البشرية لكبار صناع السيارات. ستعمل شركتك على إكمال إنشاء مصنع في سونورا Sonora، المكسيك، وسيكون هذا المصنع متخصصاً في الإنتاج غير المقروء.

في البداية، ستسقل إدارة المصانع الجديدة من مواقع مختلفة في الولايات المتحدة، وبعدئذ سيرقى المشرفون من رتبة المواطنين المكسيكيين ممن تم تعيينهم للعمل في خطوط الإنتاج، ومن المأمول أن ينقل هؤلاء المشرفون في نهاية الأمر رتب الإدارة الوسطى على الأقل.

ومع ذلك، تواجه الشركة حالياً مشكلة مردوحة: أولاً، نحتاج إلى تحديد المعايير المستخدمة لاختيار المدراء ممن سيتم نقلهم من الولايات المتحدة إلى مصنع سونورا ثانياً، نحتاج إلى تدريبهم للعمل على الثقافات المختلفة.

لأنك حصلت على شهادة عمل دولية تتوافق مع مرتبتك في إدارة الموارد البشرية، فلقد قرر مديرك أن هذه الوظيفة تعتبر ملائمة لك؛ فهي تعتقد صحة ذلك على الرغم من أن معرفتك بالمكسيك تقتصر على إحارنين ساحلتي هاك قبل ثلاث وأربع سنوات

فهي تريد اقتراح من ثلاثة صفحات في شكل مذكره يكون على مكتبها خلال يومين. الصفحة الأولى يجب أن تعطي المعايير المستخدمة عند اختيار المدراء لإرسالهم إلى سوبرا. سيقوم الآخرون باختيار المرشحين بناءً على تلك القاعدة، ويجب أن تركز على المؤهلات التي يجب أن يحصلوا عليها لكي يصبحوا مدراء عقلايين ومفاوضين، بالإضافة إلى كيفية تقييم الشركة لهذه المؤهلات.

الصفحتان المتتقيتان من المذكرة يجب أن تحدد برنامج التدريب الذي يحصل عليه المحولون. يجب أن يعطي هذا البرنامج التدريب اللعوي كحد أدنى والاختلافات الثقافية الكبيرة، والحساسية غير اللمطية والمفلسفات الإدارية والثقافات المسطمة في كلتا الدولتين.

المشروع:

كفريق، اكتب مذكرة تؤسس لنجاح في المجال الدولي يجب أن يتوافق اختيارك للمعايير مع المرشحين الذين لديهم احتمالية كبيرة في النجاح. ومن ثم يجب أن يضمن برنامج التدريب إمكانية تحقيقهم لهذا النجاح.

الحالة ١١-٣: جهود الإغاثة في تسونامي Tsunami:

طريق بقيمة ٢٤٥ مليون دولار يفترض أن يكون نادرة حصرية من الشعب الأمريكي، للباحثين من موجات البحر الهائلة في عام ٢٠٠٤م. بدلاً من ذلك، أصبح موازب لمشاكل مقاطعات إتشيه Aceh في محاولة التعافي من الكارثة.

إنشاء طريق طوله ١٥٠ ميلاً على الساحل المدمر لم يتم البدء فيه والتوقف عنه؛ بسبب مجموعه من العقبات مثل اكتساب حقوق الطريق من خلال الأرض الزراعية، وبصفة خاصة عبر مئات القبور التي لها مغزى ديني وروحي.

على الرغم من أن بعض القرويين قد رحبوا بالفكرة، فإن الآخرين تحفظوا على أسلوب الولايات المتحدة الأمريكية. فقد قال القرويون أنهم حائثون من سرعة ازدحام المرور - فهم يلقون بالصخور على السيارات الخاصة بالعمال الأجنبي والسياسيين - ويرعون في أن يكونوا قادرين على بيع الوجبات الحميصة، والشاي في الأكشاك المقامة على جاني الطريق كما يفعلون دائماً.

السيطرة خارج الوكالة الأندونيسية الخاصة بإعادة الإشاء ربما تصبح صعبة، عندما يشتكي المحتجون من افتقارهم للخدمات الرئيسية ويرغبون في تمويل أكثر للتعليم

لقد قام موظفو الولايات المتحدة المنابرون بكتابة ذلك أيضاً؛ فهم يشكون من أن الحكومة بطيئة جداً في شراء الأرض وحل مشكلة المقابر. أخيراً، لقد أصبح الأمريكيون غير مهتمين بالتأخير؛ فلقد حاولوا تنفيذ إجراءات أكثر بواسطة الأندونيسيين عن طريق اقتراح أنه يجب تحويل أموال الطريق إلى جهود إعادة الإشاء في لبان.

“لقد كان شيئاً مهدداً أن يهربوا بالأموال” وذلك كما قال مدير وكالة إعادة الإشاء الأندونيسي وإعادة التأهيل.

وصرح الأندونيسيون أن الأمريكيين قد فرضوا معايير الكفاءة العالمية الأولى على منطقة فقيرة كانت محاصرة بالحرب العالمية، ومن ثم تسونامي الذي تسبب في موت أكثر من ١٠٠٠٠ شخص. سجلات الأراضي التي دمرت وفصايا الميراث بين العائلات المنهارة تحتاج لفترة من الزمن حتى يقرروا ماذا يقولون.

فكرة الطريق تطورت سريعاً بعد التسونامي، عندما أرادت حكومة بوش إظهار أن الولايات المتحدة تهتم بشأن أندونيسيا، أكبر دولة إسلامية، في وقت احتياحها.

وقد تم اتخاذ قرار مكر بتمويل مشروع رئيسي بدلاً عن أخرى صغيرة. في بادئ الأمر، إعادة بناء منطقة كبيرة من عاصمة المقاطعة باندا أتشي، على شكل مدينة نموذجية تم مناقشته. عوضاً عن ذلك، فإن طريقاً مصمماً بكفاءة من العاصمة إلى ميولابوه Meulaboh، المدينة الساحلية الجنوبية، والتي كانت على وشك الاندثار بالكامل، أعتبر كمشروع مثمر يرقى لقوة أمريكا في الإشاءات الحديثة والسريعة. سوف يربط الطريق الحديد مجتمعات الصيد الفقيرة للساحل الغربي المنهار لمنطقة إشييه Aceh بالعالم الخارجي.

أسئلة:

- ١- حدد القيم الثقافية المتصارعة في هذه الحالة.
- ٢- أي من أبعد الاختلافات الثقافية في نموذج هوفستيد Hofstede ذات صلة بهذه الحالة؟

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

في مجموعات، شارك قصصاً عن تجربتك مع الاختلافات الثقافية بشأن العناصر غير اللفظية المدرجة أدناه. بشكل خاص، تحدث عن مرة قد أسأت فيها فهم الإشارات غير اللفظية وماذا كانت النتيجة. آخر أفضل قصة في مجموعتك وكن على استعداد لمشاركتها مع باقي الفصل:

- تعبيرات الوجه والاتصال البصري.

- حركات وإيماءات الجسد.

- الملابس والمظهر الشخصي.

- المسافة والحيز الشخصي.

- البيئة الجسدية.

- الوقت.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

- 1 US Department of Commerce, International Trade Administration, "Top U.S. Trade Partners," accessed March 6, 2014, http://www.trade.gov/mas/ian/build_groups/publications/tg_ian/documents/webcontent/tg_ian_003364.pdf.
- 2 "Globalization and Trade: The Nuts and Bolts Come Apart," *The Economist*, March 28, 2009, pp. 79-81.
- 3 Collin Eaton "Bernanke Recalls Darkness and First Light of Recovery," *Houston Chronicle*, March 8, 10f 4, p. 01.
- 4 US Bureau of Economic Analysis, accessed March 6, 2014, www.bea.gov.
- 5 KOF Swiss Economic Institute "KOF Index of Globalization 2013," accessed March 6, 2014, http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2013/03/25/press_release_2013_en.pdf.
- 6 Joseph E. Stiglitz, "On the Wrong Side of Globalization," *The New York Times*, March 16, 2014, WWW.nytimes.com/opinionator.
- 7 Organization for International Investment, "Foreign Direct Investment in the United States 2013 Report," accessed March 6, 2014 https://www.oii.org/sites/default/files/FDIUS_2013_Report.pdf.
- 8 Charlotte Huff "Powering up a Hispanic Workforce," *Workforce Management*, May 18, 2009, pp. 25-26.
- 9 C. Glenn Pearce, Ross Higgins, and Steven Golden, *Business Communication Principles and Applications*, 2nd ed. (New York: Wiley & Sons, 1988), p. 626.
- 10 DeeDee Duke, "Perfect Strangers: Cultural and Linguistic Differences between U.S. and U.K. workers Necessitate Training for Expatriates," *HR Magazine* 49, no. 12 (December 2004), accessed October 10, 2005, from OCLC First Search Database.
- 11 John W. Gould as quoted in Norman B. Sigband and Arthur H. Bell, *Communication for Management and Business*, 4th ed. (Glenview, IL: Scott Foresman, 1986) pp. 69-70.
- 12 Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown, 2008), p. 175.
- 13 Dale Level and William Galle, *Managerial Communication* (Plano, TX: Business Publications 1988), p. 379.
- 14 Sigband and Bell, *Communicating for Management and Business*, p. 67.
- 15 Ibid.
- 16 Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (New York: Free Press, 1992).

17. Milton J. Bennett "A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity," *international journal of Intercultural Relations* 10 (1986), pp. 179-196.
18. Geert Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Summer 1980, pp. 42-63.
19. Gladwell. *Outliers*, pp. 177-223.
20. Richard E. Nisbett, *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently and Why* (New York: Free Press, 2003), pp. 51-56.
21. Edward T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1977).
22. Phillip Harris and Robert T. Moran. *Managing Cultural Differences*, 5th ed. (Houston, TX: Gulf, 2000), p. 36.
23. Yong Kang Wei "Projecting Ethos through 'About Us': A Comparative Study of American and Chinese Corporations' Websites" (unpublished paper presented at First Annual General Business Conference, Sam Houston State University, Huntsville, Texas, USA, April 18, 2009).
24. James Surowiecki, "The Financial Page: Punctuality Pays," *The New Yorker*, April 5, 2004, p. 31.
25. A. Laurent, "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management," *International Studies of Management and Organization* 13, nos. 1-2 (Spring/Summer 1983) pp. 75-96.
26. Jia Lynn Yang, "On the Radar: Pepsi's Diversity Push Pays Off," *Fortune*, September 4, 2006, p. 32.
27. Simon Winchester, "How American Can Maintain Its Edge," *Parade*, December 21, 2008, p. 8.
28. Lyle Ball and Tyler Young "Translation Pitfalls Mirror the Asian IP Boom," October 2013, www.intellectualpropertymagazine.com.
29. M. Katherine Glover, "Do's and Taboos: Cultural Aspects of International Business," *Business America*, August 13, 1990, p. 4.
30. *Ibid*
31. Tom Fowler "KBR Pleads Guilty in Bribery Case," *Houston Chronicle*, February 12, 2009, pp. D1, \$4. See also, "Two Charged in KBR Case in Nigeria," *Houston Chronicle*, March 4, 2009, p. B1.
32. "Bribery Has Long Been Used to Land International Contracts," *Alexander's Gas & Oil Connections*, May 8, 2003, accessed August 21, 2014, <http://www.gasandoil.com/news.2003/06/fex32399>
33. Glover, "Do's and Taboos," p. 4.
34. *Ibid*

35. Ibid., p. 2.
36. Bennett "A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity," pp. 184-186
37. Rosalie L. Tung, "Attitudes and Experience of Expatriates on International Assignments" (paper presented at Pacific Region Forum on Business and Management Communication, Simon Fraser University Vancouver, Canada, January 22, 1998), <http://www.cic.sfu.ca/forum/TungMarch181998.html>.
38. "New Study: Facing Increased Uncertainty and Volatility on World Stage, Employees on International Assignment Often Feel Left on Their Own," News Aktuell DPA firmengruppe, May 15, 2002.
39. See "Chairman's letter," 2007 IBM Annual Report, p. 1, para. 6, accessed August 21, 2013, https://www.ibm.com/annualreport/2007/ch_1.shtml.
40. C. Brooklyn Derr and Gary R. Oddou, "Are U.S. Multinationals Adequately Preparing Future American Leaders for Global Competition?" *International Journal of Human Resource Management*, no. 2 (February 1991): pp. 227-245.
41. "KPMG Survey: Majority of Companies Select Top Employees for Overseas Assignments, However Fail to Successfully Repatriate," PR Newswire Association, Inc., October 25, 2000.
42. Michael Mandel, "Globalization vs. Immigration Reform: Can We Have Free Flow of Goods and Capital without Free Flow of Labor?" *BusinessWeek*, June 4, 2007, p. 40.
43. Michael Morris and Kwok Leung, "Justice for All? Progress in Research on Cultural Variation in the Psychology of Distributive and Procedural Justice," *Applied Psychology: An International Review* 49, no. 1 (2000): pp. 100-132.

الجزء الخامس

إستراتيجيات الاتصال الشخصي

or.

الفصل الثاني عشر

إدارة الصراع

تهدف الصعوبات للإثارة، وليس التشييط. تنمو روح الإنسان بالصراع فتصبح أقوى.

وليام إليري تشانينغ William Ellery Channing، قس موحد وناشط حقوقي أمريكي. يبدو أن العالم مليء بالصراعات، ونجعل التوترات المستمرة في الشرق الأوسط ومنطقة المحيط الهادئ وأفريقيا من احتمال تحقيق السلام العالمي أمراً بعيداً، وابتشر الصراع أيضاً على مستوى الشركات كما ينضج من تواتر عمليات الاندماج والاستحواذ وعمليات الاستحواذ غير الودية.

وفي داخل الشركات، يمكن أن تكون التوترات مرفعة أيضاً. العنف في مكان العمل هو السبب الأول لوفاته بالنسبة للنساء، والسبب الثاني للرجال. بالنسبة للعمل، فإن معدل العنف في مكان العمل أحد في الارتفاع معدل ينذر بالخطر، ويجب على المدراء حماية العمال من العنف من خلال تطوير جهود التدخل، مما في ذلك التدريب على حل الصراعات. وفقاً لمسح من المدراء التشييزيين بجمعية الإدارة الأمريكية American Management Association، من المرجح أن يقضي المدراء حوالي ٢٠ في المائة من وقتهم في التعامل مع الصراع، وقد يحدث الصراع كحلاف بسيط حول معنى إجراء العمل، أو قد يكون احتلاقاً على الأولويات ويطوي على اتخاذ قرار بشأن أي مشروعين، يسعى أن يستمد من محدودة الأموال المتاحة لتطوير المشاريع، أو قد يثير التركيز نهج طويل الأمد يمكن أن يؤدي إلى توقف العمل.

طلب من المدراء وصف نوع الصراعات التي شاركوا فيها، ووصف أحد المدراء الحالة التي أراد فيها أربعة مرمحين للحاسب الالتحاق بحلقة دراسية تدريبية، ولكن الأموال كانت متاحة مدير واحد فقط. ووصف مدبرة أخرى كيف أرادت هي ورميل أن يأخذوا إجازاتهم في نفس الوقت، وقال مديرهم: إنهم لا يستطيعون فعل ذلك، وطلب منهم تحديد الحدود الرمي بينهما. وفي كلتا الحالتين، كان لا بد من حل الصراعات

الصراع التنظيمي هو جزء طبيعي من السناء التنظيمي التقليدي، بسبب وجود معارضة ذاتية بين الوحدات في كثير من الأحيان. وترتبط الريادات في الصراعات ارتباطاً إيجابياً بعوامل، مثل: تقدم مستويات التسلسل الهرمي للمنظمة، وضع معايير للموظائف، والريادات في عدد العمال^٣. والواقع أن الصراع التنظيمي منتشر جداً، بحيث يكرس أكثر من خمسة وسبعين مركزاً ومعهداً وجمعية واتحاداً جامعياً للبحث في هذا الموضوع. واحدة من هذه المنظمات جمعية حل الصراعات (ACR)، لديها أكثر من ستة آلاف عضو: الوسطاء، والمحكمين، والميسرين، والمربين، وغيرهم من المشاركين في مجال حل الصراعات واتخاذ القرارات التعاونية. ولدى جمعية (ACR) فروعاً في عشرين ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية.

كما يرداد عدد الشركات التي تشن برامج لمساعدة الموظفين في حل مشاكلهم بسرعة وبدون تدخل خارجي، وأدمجت هذه السياسات في ثقافة الشركات حيث تستخدم مجموعة متنوعة من الطرق، بما في ذلك الخطوط الساخنة، وفرق مراجعة الزملاء، والوساطة والتحكيم لحل الصراعات. وتشير النحوت الحالية إلى أن حوالي ١٠ في المئة من أصحاب العمل الأمريكيين نفذوا مثل هذه الأنظمة الداخلية^٤.

فوائد الصراع:

عادة ما يكون للصراع دلالة سلبية ومع ذلك، فإن الصراع هو حدث إيجابي إذا ما تمت إدارته بشكل صحيح ويتطلب الصراع من المدراء تحليل أهدافهم؛ فإنه يخلق الحوار بين الموظفين، كما أنه يعزز الحلول الإبداعية؛ فمدون الصراع سوف يحمل الموظفون والمنظمة. الصراع بين الأجيال في مكان العمل هو مثال على الآثار الإيجابية التي تنتج عن الصراع. لأول مرة في تاريخ الولايات المتحدة تعمل أربعة أجيال معاً. احتمالات الصراع تصبح عالية بسبب الاختلافات في أسلوب العمل والفلسفة يرى العمال المسنون "العمل" كمكان وهو مكان تذهب إليه في وقت محدد مثل الساعة ٩ صباحاً إلى ٥ مساءً يحمل العمال الأصغر سناً إلى النظر للعمل على أنه شيء نقوم به في أي مكان وفي أي وقت، وقد نشأوا في عالم رقمي، حيث تتوفر المعلومات دائماً. لذلك، من السهل على الجيل الأكبر أن يستنحوا أن

حيل الألفية الذين يصلون في الساعة ٩:٣٠، يعملون بجدية أقل من أولئك الذين يصلون في الساعة ٨:٣٠، ولم يدركوا بأن الجيل الأصغر قد قضى بعض الوقت مستخدماً الحاسبات الشخصية في المازل أو الأجهزة الذكية، قل أن يستيقظ الجيل الأكبر سناً. بالنسبة لجيل الألفية، فإن حجم الجدولة المستخدم في معظم أماكن العمل مثير للسخرية، حيث يمكن إنحاز الأعمال بشكل غير متزامن. يستطيع الجيل الأكبر سناً الاستفادة من تفاصيل رملاتهم الأصغر سناً لتحقيق الفعالية القصوى^(٩).

الصراع قد يعزز الإبداع أيضاً، كما يساعد في التغلب على التشوهات النفسية للأفراد بدفعهم لخروج من أساليب التفكير التقليدية. بهذه الطريقة، يعبر الصراع التفكير غير المحدول سلفاً، والذي يراه البعض على أنه متطلب لتطوير بدائل وخيارات جيدة ومستكرة للمشكلات الصعبة^(١٠).

وبالإضافة إلى ذلك، تظهر الدراسات حودة أعلى في القرار عندما يكون هناك معارضة مفتوحة ومقاومة من قبل المرؤوسين، مما إذا كانت مقاومة المرؤوسين ضعيفة أو حتى سلبية. في إحدى الدراسات، وقعت قرارات عالية الحودة بنسبة ٤٥,٨ في المئة من الحالات ذات المقاومة الثابتة القوية، ولكن في ١٨,٨٪ فقط من الحالات التي كانت فيها المقاومة ضعيفة أو غير موجودة^(١١).

وهكذا، فإن المدراء الذين يفخرون بقيادة سلبية نحر بسلاسة، قد لا يكونون فعالين كما يعتقدون قد تعكس هذه السلبية فمع الصراع الذي يمكن أن تكون له فائدة محتملة إذا سمح له بالظهور بحرية. في الواقع، قد لا يكون الصراع ضاراً مثل قمعه.

ما الذي يسبب الصراع؟ متى يكون وظيفياً ومتى لا يكون كذلك؟ ما هي الطرق التي يمكن استخدامها لحل الصراع؟ هل هناك طريقة أفضل؟ الإجابة التالية تحيب على هذه الأسئلة، ولكنها ستعرض أولاً العلاقة بين الاتصال والصراع.

العلاقة بين الاتصال والصراع:

كما هو الحال مع العديد من المصطلحات الأخرى، للصراع معنى عامي وقائمة طويلة من التعاريف المحددة. ومع ذلك، فإن الاستعراض السريع لهذه التعريفات سيساعد على وصف طبيعة الصراع. يذكر كاتر وكان Katz and Kahn أن اثنين من المصطلحات يمكن أن تصمم الأشخاص والجماعات والمنظمات أو الدول في صراع عندما تتفاعل مباشرة، بطريقة تجعل أعمال أحدها تميل إلى منع بعض المخرجات ضد مقاومة الآخر^(١). يقول مؤلف آخر أن الصراع يميز الوضع الذي تكون فيه الشروط، أو أي من أهداف الأفراد غير المتوافقة أصلاً^(٢). أم التعريف الثالث، فيعرض الصراع باعتباره كفاً على القيم أو الادعاءات المتعلقة بالندرة في الموارد أو القوة أو الوضع في هذا الكفاح، ويهدف المعارضون إلى تحديد المنافسين أو الإضرار بهم أو القضاء عليهم^(٣).

وتساعد هذه التعريفات الثلاثة على تحديد طبيعة الصراع وتشير إلى دور الاتصال في الصراع. يستخدم التعريف الأول كلمة التفاعل، مما يعني تفاعلاً من نوع ما، ويستخدم التعريف الثاني عبارة "غير متوافقة بطبيعتها"، ويتضمن التعريف الثالث صراعاً على القيم. الاتصال هو الطريقة التي من خلالها يمكن للمدراء تحديد ما إذا كان هناك شيء غير متوافق بطبيعته. يتم الصال على القيم من خلال سلوكيات الاتصال، ومن ثم، فإن القدرة على الاتصال بفعالية يمكن أن تقضي على الصراع فوراً. غير أن الاتصال غير الفعال قد يتسبب في ظهور حالة غير متوافقة بطبيعتها، وبالتالي، قد يشأ صراع على القيم، والنتيجة هي أن السلوك الاتصالي قد يتسبب بنشوب صراع.

دعونا ننظر في الخصائص المحددة للصراع وما يترتب على ذلك من آثار على الاتصال. وفيما يلي أربع نديهييات ذات صلة خاصة بالاتصال^(٤). تتم مراعاة هذه البديهييات لإثبات مدى فعالية الاتصال في جعل الصراع عملية إيجابية.

١. يتضمن الصراع طرفين على الأقل. ولأن الصراع ينطوي على طرفين على الأقل، فإن الاتصال عنصر أساسي. يمكن خلق الصراع أو حله من خلال الاتصال فقط وبالتالي، يجب على المدراء أن يفهموا أنواع التفاعلات الجماعية التي يمكن أن تسبب الصراع، وأنماط الاتصال الأكثر وطيفية بعد أن يتطور الصراع. وفي الواقع، يمكن للمتخصص الجيد أن يحلب الصراع إلى السطح ويجعله عملية منتجة.

٢. يتصور الصراع من تصور الأهداف المشتركة المتبادلة. تنشأ الأهداف المشتركة المتبادلة نتيجة حقائق موضوعية أو قيم الفرد وتصوراته. ومع ذلك، فإن العامل الرئيسي هو أن الأطراف المعنية ترى أن الأهداف مشتركة من خلال الاتصال. ترى الأطراف المعنية أن الهدف في الواقع غير مشترك، ولكن فقط من خلال الاتصال يمكن لأطراف الصراع تحديد وجود هدف أكبر، مما يلي أهداف كلا الطرفين. ومرة أخرى، فإن الطابع الإيجابي للصراع واضح؛ لأنه من دون صراع قد لا تعرف الأطراف الهدف المرجو

٣. يشمل الصراع أطرافاً قد تحلف في قيمها أو تصوراتها؛ لتوضيح كيف يمكن لأطراف المتصارعة أن تكون لها نظم قيمة مختلفة، والنظر في كيفية أن المشرف على المستوى الأول الذي كان عضواً في نقابة العمال مرة واحدة، سيكون له قيم مختلفة كثيراً عن تلك التي من مهندس شاب تخرج من الجامعة منذ عامين فقط. وقد يؤدي هذا الفرق في القيمة إلى حدوث تضارب محتمل، عندما ينظر الموظفان في تنفيذ نظام التحكم في الإنتاج المحوسب، ويمكن للمشرف أن يرى أن النظام المحوسب صعب جداً على التعلم وأن يشكل تهديداً للأمن الوظيفي للموظفين. ومع ذلك، فإن المهندس الشاب قد يطر إليه على أنه مجرد تحدٍ هندسي. في هذه الحالة، القيم تؤثر على التصور.

يقول مبدأ لاهتمام الانتقائي أننا نميل إلى إدراك ما هو مهم وسار لنا وتفادي ما يكون غير كذلك. وبين المثال التالي كيف أدت الاختلافات في التصور إلى صراع كبير^{١٣}. سمحت مطحنة العرل والنسيح بتطور نزاع نتج عنه تسرب كبير في اليد العاملة، وكنت الطاحونة قد أبلغت الموظفين عندما تم تعيينهم أنها أعطت ريبادات تلقائية كل عام، وتستحق زيادة للموظفين بعد تسعة وثمانية عشر شهراً ومع ذلك، فهم الموظفون أن هذا يعني أنهم سيحصلون على رفع تلقائي في جميع هذه الفترات الثلاث: تسعة، اثني عشر، وثمانية عشر شهراً، عندما لم يحصوا على ريباداتهم. استقال الكثير منهم؛ لأنهم يعتقدون أن صاحب العمل لم يحافظ على الوعد الأصلي بمنح ريبادات في الأحرار. في هذه الحالة، أدت الاختلافات بين تصور الموظف وصاحب العمل إلى وجهات نظر متضاربة.

عندما يكون لدى الأطراف المتصارعة قيم أو تصورات مختلفة، يكون الاتصال مهماً بطريقتين أولاً، التعرض والاتصال بين شخصين من المرجح أن يؤدي إلى أن يقوم الأفراد

بتقاسم القيم في نهاية المطاف ويصبحوا أكثر صداقة تجاه بعضهم البعض^(١٣). ثانياً، كما تطور الاتصال أكثر دفعه بين اثنين من المدراء، فإن الاختلافات الإدراكية سوف تقل، وبالتالي تقليل احتمالات الصراع.

أشار الفصل الأول إلى أن التنوع الثقافي بترديد في المنظمات، وهذا التنوع سيخلق صراعاً، ولكنه سيكون مثيراً وممتحاً؛ لأن وجهات النظر المتنوعة عندما تدار بشكل مناسب، سوف تؤدي إلى نتائج أكثر إبداعاً.

٤. ينتهي الصراع فقط عندما يقنع كل طرف بأنه قد فاز أو خسر، ويبدو أن حالات الفوز أو الخسارة تهيمن على ثقافتنا، على سبيل المثال، محاكم القانون تستخدم نظام الخصم، والأحزاب السياسية تسعى إلى الفوز في الانتخابات، والمنافسة للفوز في الألعاب الرياضية قوية جداً لدرجة أن المعارك بين المتفرجين غير نادرة. وقد جعل موقف الفوز والخسارة المتفشي في ثقافتنا من الصعب تصور أن كلا الطرفين قد "يفوز" في أي حالة توصف على أنها صراع. نستحضر هذه المشكلة الحقيقية الأولى، التي تنص على أن الصراع يتطور من أهداف متبادلة. ومع ذلك، قد يكشف الاتصال الدقيق أن الفوز أو الخسارة ليست البديل الوحيد.

مصادر الصراع:

عندما ينظر المدراء إلى الصراع في مكان العمل، قد يفترضون أن ذلك يرجع إلى شخصيات غير متوافقة. "لمادا لا يمكن للجميع الوقوف جنباً إلى جنب مع بعضهم البعض؟"، ولكن المديرين بحاجة إلى فهم أن مصادر الصراع في كثير من الأحيان أعمق من شخصية فردية، ومن ثم سوف يكونون أكثر قدرة على اختيار إستراتيجية الاتصال المناسبة. والأسباب الكامنة وراء مصادر حالات الصراع، غالباً ما تندرج ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة وسبل ممارسة الأعمال التجارية.

توقف وفكر

- ١ في تحررت في العمل، أي الإدارات تتسبب في النزاع في معظم الأحيان؟
- ٢- كيف يمكن حل هذه النزاعات؟

ويمكن لخطوط السلطة في المنظمة أن تشجع الصراع. وعلى سبيل المثال، فإن إدارات الإقراض والادخار مترابطة في جميع المصارف، ولا تستطيع إدارة الإقراض تقديم الأموال إلا بعد قيام إدارة الادخار بجمع الأموال. وعلى نفس الموال، فإن إدارة الادخار ستكون صعبة إذا لم يكن لدى دائرة الإفراض عملاء. وهذان المجالان لهما أهداف مشتركة داخل البنك (الربح والتشغيل المستمر للسك)، ولكن ترابطها يمكن أن يؤدي إلى الصراع على سلطة كل منهما. في حين أن إدارة الادخار ترغب في إعطاء أسعار فائدة عالية لإرضاء عملائها، فإن إدارة الإقراض ترغب في توفير أسعار فائدة منخفضة لإرضاء عملائهم وعندما يصح الترابط بين هذه الإدارات مسألة مركزية. سيحدث صراع حول السلطة التي تكون أسقيتها أو تكون مسؤوليتها عن هدف الربح للبنك أكثر صلة.

يمثل توزيع الموارد المحدودة المتاحة في المنظمة مصدراً آخر للصراع. وإذا كانت الموارد غير محدودة، فإن عدداً قليلاً من الصراعات قد ي نشأ، ولكن هذا الشرط نادراً ما يوجد. عندما تكون الموارد محدودة، ويريد أكثر من شخص واحد أو مجموعة حدوث تعارض في الأسهم، يحدث الصراع الأكثر وضوحاً خلال استعراض الميزانية السنوية. مع الأموال المحدودة تقليدياً، فمن الضروري أن تقرر أي قسم سوف يحصل على المبلغ. وبما أن كل هدف من أهداف مدير الإدارة يبدو أكثر أهمية من وجهة نظره الخاصة، فإن الأموال المخصصة لإدارة واحدة قد تبدو وكأنها أموال مأخوذة من جهة أخرى. وبالتالي، فإن الترابط بين مختلف الإدارات التي تتنافس على محصنات الميزانية، يمكن أن يصح مصدراً رئيسياً للصراع.

والأهداف المتنوعة هي مصدر ثالث للصراع التنظيمي. على سبيل المثال، قد تحدث صراعات بين مدراء ضمن الوحدة ومديري الإنتاج في بيئة التصنيع. والهدف من موظفي الجودة هو محو العيوب، في حين أن الهدف من الإنتاج هو تلبية طلبات الربور في الوقت المحدد. يمكن للأهداف والأدوار المتصارعة أن تفسر أيضاً لماذا يتجاهل موظفو مبيعات الشركة بشكل روتيني طلبات الموظفين المحاسين للحصول على استثمارات وإيصالات حسابية، أو لماذا يرفض مسؤول في شركة فورمن السماح لعامله بحضور دورة تطوير الموظفين التي تقدمها الموارد البشرية وللتخفيف من حدة هذه الصراعات التقليدية بين الوحدات الوظيفية، ينبغي أن يذكر كبار المسؤولين التنميين مدراءهم بالأهداف الشاملة، والمهمة والرؤية.

الصراع والتصور:

لقد نوقشت العلاقة بين الصراع والتصور بإيجاز. فالصراع المدرك موجود عندما يعترف الطرفان بالشروط أو عندما يسيء الطرفان فهم الموقف الحقيقي لعضهما البعض.

من الواضح أن الفشل في تحديد الحالات التي يحتمل أن نكون متصارعة قد يحول دور شوب الصراعات على الفور. في كثير من الأحيان، يؤدي التصور غير الدقيق أو غير المنطقي للحالة إلى صراع لا مبرر له. مثال على الإدراك غير الدقيق هو حالة التواء من المدير. ووجد استطلاع للرأي أجري مؤخراً آراء واسعة النطاق حول الرضا الوظيفي: قال إن 55 في المائة من الموظفين ذكروا أن رؤسائهم لم يشؤوا أبداً، أو نادراً ما يشكروهم على جهودهم. من ناحية أخرى، قال 6 في المائة فقط من المشرفين: إنهم لم يشؤوا على مرؤوسيهـم، 34 في المائة قالوا: إنهم يشنون في تقاريرهم اليومية يومياً. وقال 45 في المائة: إنهم يفعلون ذلك أسبوعياً أو شهرياً. من السهل أن نرى كيف يمكن لهذا التناقض في التصورات أن يؤدي إلى الصراع.

تظهر الشبكة في الشكل (١٠-١٢) لماذا أن التصورات غير الدقيقة تحلق الصراع في العملية الإدارية. نفترض أن اثنين من المدراء يناقشون مسألة، هناك احتمالان لكل مدير: كل إدراك صحيح بوجد صراع محتمل، أو إدراكه بشكل خاطئ، وهذا يؤدي إلى الاحتمالات الأربعة في الرسم البياني. تظهر الشبكة أن الإدراك المتبادل يمكن أن يوجد في واحد فقط من أربع حالات. وبطبيعة الحال، ليس هذا هو الحال دائماً، ولكن قد تتطور صراعات عديدة لا يبررها الوضع الفعلي.

وعلاوة على ذلك، قد يعي مديران عدم الاتفاق حول السياسات، ولكن قد لا يسبب ذلك أي قلق أو تأثير على مشاعرهم تجاه بعضهم البعض. المفاضة على محصـات الميرانية، على سبيل المثال، لا تحتاج إلى أن تكون شخصية.

الصراع الذي يشعر به شخصياً قد يظهر على شكل خوف أو تهديد أو عدم ثقة أو عداوة. بالنظر إلى الصراع الذي دعى في تهديد قبلة في اليوم الذي طرد فيه: حتى يتمكن من مقابلة زملائه السابقين لتناول المشروبات الروحية، لا أحد يعرف التكاليف المالية لهذه السلوكيات الانتقامية في مكان العمل، ولكن الجميع يوافق على أن عدم وجود الاتصالات يسبب معظم عمليات التخريب التي يقوم بها الموظفون. "إن الانتقام هو طريقة الاتصال عندما لا تستطيع أو تخشى الدفاع عن نفسك" كما بشرح ويليام لوندن William Lundin.

أخصائي العلاقات في مكان العمل^(١٢). وتبعاً لأحد مستشاري Phoenix management، فإن حوالي ٣٠ في المائة من العمال يحاولون "العودة للانتقام من الرئيس" على أساس منظم - تستمر حوادث العنف في مكان العمل في الاردن، واستناداً إلى إحصاءات وزارة العمل، في جميع أنحاء الولايات المتحدة كل أسبوع، يُقتل أكثر من عشرة موظفين في العمل^(١٣). وكما نستعد للكوارث الطبيعية، نحن بحاجة إلى الاستعداد للعنف في مكان العمل.

المدير (٢)			
غير دقيق		دقيق	
المدير (١)	دقيق	إدراك متبادل دقيق.	إدراك متبادل غير دقيق.
	غير دقيق	إدراك متبادل غير دقيق.	إدراك متبادل غير دقيق.

الشكل (١-١٢) دقة التصورات والصراعات

ماذا يمكن للمدراء القيام به لمنع العنف والأعمال العدائية؟ من المهم أن يكون هناك برنامج اتصالي يسمح للموظفين بعدة أمور: (١) بفهم كيفية تقييم مستوى الأداء، (٢) لمعرفه عواقب تغيير (وعدم تغيير) سلوكهم، (٣) لمناقشة مشكلاتهم (٤) لاستكشاف خيارات الحلول، و (٥) نزع فتيل العصب. التنميس من العداء يمكن أن يكون علاجياً بدلاً من صار، إذا تمت إدارته بشكل صحيح، ويمكن أن تكون مناقشات المجموعات بمثابة صمام أمان من هذا العداء، كما يمكن أن تعقد اجتماعات دورية بين المشرفين والموظفين. فالمدراء الفعالون لا يصحون دفاعيين، حتى عندما يكونون محور الاتصالات المعادية. الاتصال غير الدفاعي هو مفتاح إدارة الشعور بالضحايا شخصياً.

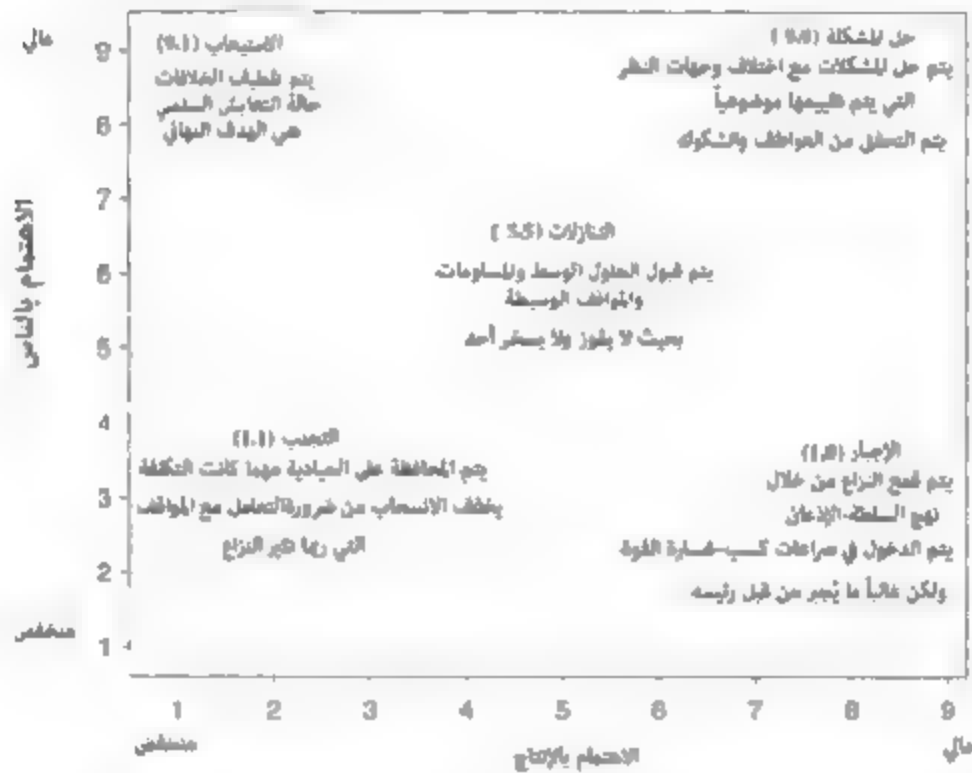
السلوك المرئي للمدير، استناداً إلى الظروف والتصورات والشعور، قد ينظر إليه على أنه إما صراع أو محاولة لتحديد الأهداف المتبادلة. إن مظاهر الصراع الأكثر وضوحاً هي العدوان أو العنف المفتوح في نهاية واحدة من حل المشاكل التكاملية في الطرف الآخر، كما هو مبين في الشكل (٢-١٢). تستخدم سلسلة متصلة؛ لأنه عموماً لا عدوان مفتوح تماماً ولا حل مُرضٍ تماماً يكون واضحاً. ومع ذلك، فإن الهدف هو التحرك بأسرع ما يمكن نحو حل المشاكل التكاملية وكما يتبين من بقية هذه المناقشة، فإن لدى المدراء طرقاً عديدة لإدارة الصراع على طول هذه السلسلة المستمرة في محاولة لحلها.



الشكل (٢-١٢) طرق نشأة الصراع

إستراتيجيات حل الصراعات:

الآن بعد أن ناقشنا العلاقة بين الصراع والاتصال الإداري، وناقشنا الصراع البناء، واستعرضنا مصادر الصراع، يمكننا تحديد إستراتيجيات لحل الصراعات. يمكن وضع إستراتيجيات الاتصال الإداري لإدارة الصراع في العديد من الفئات، ومن أجل مافشتنا، نستخدم النظام الذي تم تحديده مسبقاً في الشكل (٢-١٢). ويوضح هذا الرقم أنه خلال الصراعات قد يركز المدراء على العلاقات بين الأشخاص، وإنتاج المهام، أو مزيج منها يتم عرض خمس إستراتيجيات ممكنة: التهادي، الاستيعاب، الإحبار، التسوية وحل المشاكل^{١١١}.



الشكل (٢-١٢) إستراتيجيات إدارة الصراع

عند استعراض هذه الإستراتيجيات، يسعى وضع نهج الاحتمال في الاتصال الإداري في الاعتبار، وتتطلب حالات الصراع المختلفة إستراتيجيات مختلفة لذا، يتطلب التواصل الفعال أن يلائم المدراء بين الإستراتيجية والموقف.

التفادي:

تجمع إستراتيجية التفادي أو الانسحاب بين القلق المنخفض للإنتاج مع القلق المنخفض بالنسبة للأشخاص. الشخص الذي يستخدم هذا النمط يرى الصراع على أنه ميووس منه، تجربة لا جدوى منها. بدلاً من التعرض لتوتر وإحباط الصراع، فإن المدراء الذين يستخدمون أسلوب التفادي أو الانسحاب، يعدون أنفسهم بساطة من مواقف الصراع. قد يكون هذا التفادي حسدياً أو نفسياً فالشخص الذي يستخدم هذه الإستراتيجية سيتفادى الخلاف والتوتر، ولن يتخذ صراحة طرفاً في خلاف بين الآخرين، وسيشعر بعدم الالتزام بالقرارات التي يتم التوصل إليها. هذا الأسلوب في إدارة الصراع هو ثاني الأساليب الأكثر شعبية بين مدراء الولايات المتحدة^(١٨).

يجب ألا يكون التفادي دراماتيكياً. العديد من المدراء تتفادي عن طريق تجاهل التعليق أو بسرعة تغيير الموضوع، عندما تبدأ محادثة في التهديد. طريقة أخرى للتفادي هي رفع المشكلة لمدير أعلى. وهناك طريقة ثالثة للانسحاب وهي استخدام رد بسيط وهو 'أن أنظر إلى الأمر"، على أمل أن ينسى الطرف الآخر هذه المسألة.

وكثيراً ما تُستخدم هذه الإستراتيجية في البيروقراطيات الكبيرة التي تفتقر إلى السياسات. بدلاً من محاولة حل الصراع، فالمدراء ببساطة يلقون اللوم على السياسة المدراء الذين يفتقرون إلى الثقة بالنفس في قدراتهم قد يأملون أن تحل المشكلة فقط. ومع ذلك، هذا عادة لا ينجح. والواقع أن الانسحاب من الصراع يرتبط ارتباطاً سلبياً بالحل البنيء للصراعات. وقد ارتبط الانسحاب سلباً بمعرفة مشاعر المشرف ومواقفه، وافتتاحه، والاتصالات الصاعدة، ومساعدة المشرف؛ ومدى كفاية علاقه التخطيط وبالتالي، فإن المدراء الذين يتفادون الصراع لا يعملون بفعالية في هذه المجالات الإدارية الحرجة^(١٩).

الاستيعاب:

في إستراتيجية الاستيعاب، وهو النوع الثاني من حل الصراعات، يحاول المدراء التعامل مع الصراع بجعل الجميع سعداء. عند استخدام هذا النهج، يشدد المدير على الحفاظ على العلاقات مع زملائه الموظفين وعدم التركيز على تحقيق الأهداف الإنتاجية، لأن المدير يريد قول الآخرين، وأنه سوف يهنم برغبات الآخرين في الأجراء التي تتعارض معه ويعتقد المدراء الذين يستخدمون هذا النمط أن المواجهة مدمرة.

قد تشمل المحاولات المعروفة للاستيعاب أموراً مثل الدعوة إلى استراحة القهوة في لحظة متوترة، وكسر التوتر مع الفكاهة، تغيير الموضوع أو الانخراط في بعض الطقوس تظهر من الكاثف مثل حفلة عيد ميلاد المكتب. ولما كانت هذه الجهود من شأنها أن تقلل من حدة النزاع الملحوظ، فإنها أكثر فائدة من التهرب السيط. ومن المحتمل أن يكون لهذا التقص من الصراع الملحوظ آثار قصيرة المدى، بل قد يكون له بعض الموائد الطويلة المدى. ومع ذلك، لمجرد أن شخصاً ما لا يعاني من شعور عدائي أو سلمي، لا يعني أن السبب الحقيقي للصراع قد حل في الواقع، الاستيعاب هو نهج التمويه الذي يمكن أن ينفذ في أي وقت وبخلق حوار أمام تقدم الحل، وهكذا وجدت البحوث أنه يُستخدم أكثر في المنظمات منخفضة أو متوسطة الأداء من المنظمات عالية الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، يرتبط الاستيعاب ارتباطاً سلبياً بالاتصال المفتوح والمربيع مع المشاركة في تحديد الأهداف.

الإجبار:

منهج الإجبار، ثالث إستراتيجية في إدارة الصراع، يُستخدم من قبل المدير الذي يحاول تحقيق أهداف الإنتاج في جميع التكاليف، دون الاهتمام باحتياجات الآخرين أو قبولهم لمثل هذا المدير، والخسارة مدمرة لأنها يُنظر إليها على أنها انخفاض الوضع، وضعف وفقدان صورة الذات. يجب أن يتحقق الأمور بأي ثمن، ويعطي هذا المدير شعوراً بالإنارة والإنحار. ليس من المستغرب أن هذه هي إستراتيجية حل الصراع رعم أنها مما يستخدمها المدراء^{٢٢}.

ومن المحتمل أن تؤدي إستراتيجية الإجبار في موقف ما إلى نشوب صراعات في وقت لاحق. وعادة ما تعكس اللغة التي يستخدمها المدراء لوصف حالات الصراع في منظماتهم التأثير السلبي لهذا النمط: المعارضة، المعركة، القتال، الفتح، المواجهة، والإكراه والسحق. مثل هذه اللغة والصور يمكن أن تؤدي إلى جروح معنوية طويلة الأمد^{٢٣}.

ببما يستطيع الإحبار حل النزاعات المباشرة، فمن المحتمل أن تشمل الآثار طويلة الأجل فقدان الإنتاجية. فالإحبار في حالات الصراع يرتبط ارتباطاً سلباً بعوامل، مثل: كفاءة التخطيط، وفائدة الإشراف، والمشاركة في تحديد الأهداف. وتتمثل الصعوبة الرئيسية لإستراتيجية الإحبار في أن الموظفين يترددون في التخطيط أو تنفيذ الخطط، عندما يرون أن الحل النهائي للصراع سيضعهم على الحانب الخاسر لموقف الفور.

ومن المثير للاهتمام، في حين أن هناك شكوكاً قليلة في أن استخدام الإحبار محدود، يعتبر المدراء الإحبار إستراتيجية احتياطية مفصلة للتعامل مع الصراع^(٣٣). قد يُعتقد بشكل خاطئ بأن الامتثال الفوري حلّ طويل الأجل في هذه الحالات.

التسوية:

التسوية هي الإستراتيجية الرابعة لحل الصراعات. يفترض أن نصف رعييف أفضل من لا شيء. هذا النهج يقع في مكان ما بين الإحبار والاستيعاب، وبما أن التوفيق يوفر بعض المكاسب لكلا الجانبين بدلاً من الانتصار من جانب واحد، فإن العديد من المشاركين يحكمون على هذا النهج بأنه أفضل من الإستراتيجيات الأخرى التي نوقشت

ينم استخدام التسوية عندما يكون أحد الشرطين قائماً: (١) لا يعتقد أي طرف معني أن لديه القدرة على إجبار المسألة على الطرف الآخر، أو (٢) يعتقد أحد الطرفين أو كليهما أن الفوز قد لا يستحق التكلفة في المال، الوقت، أو الطاقة. وعالماً ما يرتبط الحل الوسط بالتفاوض، وهو موضوع الفصل التالي. ومع ذلك، العديد من النقاط الهامة تكون ذات صلة هنا: أولاً، قد يؤدي حل وسط إلى أن كلا الطرفين يعتبرون أنفسهم فائزين، ولكنهم قد يشعرون أيضاً بأنهم خاسرون. قد يتطور النفود السلبي في علاقة العمل بين الموظفين المعيين، وأي شعور بالثقة قد ينهار، وحتى إن دخل الطرفان المعيار المفاوضات على الأرجح بموقف تعاوني، فإن الإحساس بالمنافسة قد يكون نتيجة حل توفيق

الشاغل الثاني مع الحل التوفيق، هو أن الحزب الذي لديه أكبر قدر من المعلومات لديه موقف أفضل، وقد تقيد قوة المعلومات هذه الاتصال المفتوح بين الموظفين. هذا الوضع بدوره عالماً ما يؤدي إلى حل وسط غير متوازن. والعامل الثالث هو مبدأ أقل الأطراف

المعية؛ فالحزب الذي له أقل مصلحة خارجية هو في وضع أقوى في المفاوضات، ونتيجة لذلك، قد يكون للموظف الذي لديه القليل من القلق بشأن رفاه الشركة قدر كبير من التأثير في حل وسط.

حل المشكلة: إستراتيجية الطرفين الفائزين:

حتى الآن، قد يبدو أنه لا توجد إستراتيجية إنتاجية مقبولة تماماً لإدارة الصراع، وقد نوقش كل شيء من حيث الحسارة. لحسن الحظ، ليست هذه هي القصة إن حل المشكلة الإستراتيجية الخامسة التي سيتم مناقشتها، هي إستراتيجية الفوز للصراع. هذا النمط المعقد والفعال للعناية يتطلب اتصالاً إدارياً إستراتيجياً ماهراً، لكنه يحصد أرباحاً كبيرة، وبالتالي فإن ما تبقى من مناقشاتنا يركز على هذه الإستراتيجية دعوا أولاً نصف إستراتيجية الفوز ومن ثم دراسة تقنيات محددة للتنفيذ.

وصف الإستراتيجية:

مفتاح هذه الإستراتيجية هو أنها تتبع مهجاً متادلاً لحل المشاكل بدلاً من منحع الصراع على البقيص من المدراء الذين يستخدمون إستراتيجية إحصار أو نسوية، يفترض المدراء المشجعون بهذا النوع من حل المشاكل، بأنه يمكن الوصول إلى حل عالي الجودة ومقبول للطرفين، بحيث توجه الأطراف طاقاتها نحو هزيمة المشكلة وليس بعضها البعض. يقدم المثال التالي وصفاً واضحاً لهج حل المشكلة لحل الصراعات، ويوضح التقرير اجتماعاً عقد في ويسكونسن يهدف إلى استكشاف إصلاحات محتملة في السجون.

التقى تسعة من كبار مسؤولي السجون في الدولة لتصميم مؤسسة إصلاحية مثالية اقترح أحد أعضاء الفريق أثناء المناقشة أن الري الرسمي الذي يرندبه عادة حراس السجن، قد بدأ بعد ذلك حججاً مطولة حول ما إذا كان الري الرسمي بالياً، واقترح أحد أعضاء المجموعة حل المسألة بطريقة ديمقراطية عن طريق التصويت. ونتيجة لذلك، صوت ستة أشخاص ضد الري الرسمي، وصوت ثلاثة منهم لصالحه بدأ الأعضاء الفائزون سعداء، في حين أن الأعضاء الخاسرين إما عصوا أو انسحبوا من مزيد من النقاش.

واقترح مستشار المجموعة في ذلك الوقت أن يأخذ الأعضاء نظره أخرى على الوضع، ثم سأل أولئك الذين يؤيدون الري الرسمي ما يأملون في تحقيقه (تحديد الأهداف) وذكر

هؤلاء المسؤولون أن جزءاً من عملية إعادة التأهيل في المؤسسات الدستورية، هو تعليم الناس التعامل بشكلٍ بناء مع السلطة، ورأوا الري الرسمي كوسيلة لتحقيق هذا الهدف وعندما سئلوا عن سبب معارضتهم للري الرسمي (تحليل المشكلة)، قال أعضاء المجموعة الأخرى: أدى اليباس الحاص لحراس السحن إلى مريد من الصعوبات في التعامل مع الصورة الذهبية السمطية التي يحميها السجاء، وقبل أن يتواصلوا مع الحراس بشكل فردي، ثم سأل مستشار المجموعة، ما هي الطرق التي قد تكون مناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة؟ أي تعليم الناس للتعامل مع السلطة ونفاذي صعوبة الفوالب السمطية التي تقام حول الري التقليدي (خلق الحلول). أثناء العمل على المشكلة، حددت المجموعة عشرة حلول ممكنة، بما في ذلك موظفو السحن باستخدام علامات الاسم والرمز، أو الري الرسمي للمشرفين والحراس، ولكن ليس للحراس ممن هم على اتصال مستمر مع السجاء، وبعد مناقشة مختلف البدائل، قررت المجموعة اختيار الحل الثالث (اختيار الحل الأفضل)

وفي المناقشة الأولى، شاركت المجموعة في صراع واضح لم يتم حله إلا حرنياً عن طريق التصويت. في المناقشة التي قادها الاستشاري، تحولت المجموعة إلى حل المشاكل، بل حتى التوصل إلى توافق في الآراء وحل مربح للجانبين^{١٣}.

المعتقدات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية:

نقترح بأن إستراتيجية حل المشاكل هي الإستراتيجية المرغوبة أكثر، ومع ذلك فإن المدير الذي يريد استخدام هذا النهج بفعالية يجب أن يحمّر سلسلة من المعتقدات.

الاعتقاد ١: التعاون أفضل من المنافسة:

يجب أن يعتقد المدير أولاً أن التعاون أفضل من المنافسة. تبدو الإدارة الأمريكية قائمة على المنافسة لذلك، من الصعب تصور التعاون باعتباره قابلاً للتطبيق في بعض الأوقات^{١٤}. قد تتطور هذه المنافسة من مفهوم داروين Darwin لبقاء الأصلح. المدير الذي لديه صورة ذاتية من الضعف قد يحشّي الانقراض. ونسبب انعدام الثقة، يشعر هذا الشخص بشعور التنافسية مع الآخرين في الشركة.

وللمنافسة أيضاً دور هام في تحفّيز الموظفين على تحقيق المزيد ومع ذلك، كلما أصبحت التكنولوجيا أكثر تعقيداً والموظفون أكثر تخصصاً، يصح الترابط مطلوباً. القليل من المهام

<p>توقف وفكر</p> <p>١ في بيئة العمل القائمة على الفريق اليوم، لماذا يستمر تقييم الموظفين على أساس إنجازاتهم الفردية؟</p> <p>٢- ما هو تأثير مكافأة الموظفين على أساس إنجازات فريقهم؟</p>	<p>يمكن إنهاؤها دون تعاون العديد من الموظفين. المجموعة ككل تصح أكبر من مجموع جميع الأفراد. لذلك، يكون التعاون مطلوباً، وهذا لا يعني أنه ينبغي منع الاختلافات في الرأي.</p> <p>ويمكن أن تؤدي الآراء المختلفة إلى رؤى وإبداع جديدين طالما أن الاعتقادات لا تعرقل عملية المجموعة. يجب على المدير الدخول إلى حالة الصراع اعتقاداً بأن آراء الآخرين مفيدة. يجب أن يكون على استعداد للاستماع، والتركيز على العمل الجماعي في بيئة العمل اليوم يجعل التعاون إلزامياً.</p>
---	---

الاعتقاد ٢: يمكن الوثوق بأطراف الصراع:

الاعتقاد الثاني هو أن الأطراف الأخرى المشاركة في الصراع يمكن الوثوق بها، والمدراء الذين يثقون لن يخفوا أو يشوهوا المعلومات ذات الصلة، كما أنهم لن يحشوا ذكر الحقائق والأفكار والاستنتاجات والمشاعر التي نضعهم عرضة للخطر.

قام البحث بمقارنة مجموعات حل المشكلات. تم توجيه نصف المجموعات إلى ثقة الآخرين؛ لتعبر عن آرائهم علناً، وتبادل المعلومات بحرية، وتحقيق مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة، ووجهت المجموعات الأخرى إلى التصرف بطرق متعاكسة. وقد وجد الباحثون أن مجموعات حل المشاكل ذات الثقة العالية سوف تقوم بما يلي:

• تبادل الأفكار والمشاعر ذات الصلة بشكل أكثر انفتاحاً.

• تطوير مزيد من التوضيح للأهداف والمشاكل.

• البحث على نطاق أوسع لدورات العمل البديلة.

• يكون لها تأثير أكبر على الحلول.

• أن تكون أكثر ارتياحاً لجهود حل المشاكل.

• لديهم حافز أكبر لتنفيذ الاستنتاجات.

• اعتبار أنفسهم أقارب وأكثر من فريق.

• لديهم رغبة أقل في ترك مجموعتهم للانضمام إلى أخرى^(٢٥).

يؤدي سلوك الثقة إلى المعاملة بالمثل، ومن المرجح أن تثير إشارات الثقة الشعور بالثقة من قبل الآخرين. على العكس من ذلك، عندما لا يثق مدير ما بالآخرين، فإن إشارات عدم الثقة ستثير سلوكاً غير موثوق به من الطرف الآخر. لذلك، من الأفضل أن تعترض بأن الشخص يمكن الوثوق به، وأن تغير هذا الرأي فقط عند وجود أدلة تثبت العكس.

الاعتقاد ٣: يمكن تقليل اختلافات الوضع:

الاعتقاد الثالث الذي يجب أن يكون لدى المدراء، هو أن الاختلافات في المكانة بين الأطراف يمكن التقليل منها إلى أدنى حد في حالة الصراع. الاختلافات في السلطة أو المكانة التي تفصل بين شخصين على أساس (جنس - هم) يمنع حل الصراع. المدير الذي يكون لديه سلطة أعلى قد يعبري باستخدام القوة الكامنة في الوضع كمبرر لفرص الحل. إذا حدث ذلك، فإن لمشاركين بدلاً من مواجهة المشكلة ومعاملة بعضهم البعض بمساواة، سوف يتراجعون إلى طريقة الفوز والخسارة، والنتيجة تكون أقل إنتاجية بكثير. والمدراء الذين لا يعتمدون على المكانة سوف يقصرون وقتاً للاستماع إلى جميع المعنيين. القسم في الفصل (٩) والمتعلق بتطوير مباح الاستماع، يوفر أفكاراً للمدراء الذين يريدون التقليل من سلطتهم المعروفة، وتشجيع الاتصال سواء صعوداً أو أفقياً.

المعتقد ٤: الحلول المقبولة بشكل متبادل يمكن إيجادها:

يحب على المدراء الاعتقاد النهائي أن هناك حلاً مقبولاً للطرفين ومرغوباً فيه ويمكن العثور عليه، ما لم يكن الطرفان يعتقدان أن ذلك ممكناً. فإن إستراتيجية الفوز والخسارة، يمكن أن تكون حلاً محبطاً للصراعات ويستغرق وقتاً طويلاً، ما لم يبق الطرفان متفائلين بشأن إيجاد إجابة مقبولة منهما، وهذا لا يعني أن كلا الطرفين يحققان نفس الهدف. بدلاً من ذلك، يمكن لكل من الأطراف تحقيق أهدافهم المختلفة بطريقة مقبولة

كل من هذه المعتقدات الأربعة: التعاون والثقة والمركز المتساوي والأهداف المقبولة للطرفين أمر مهم يجب على المدير أن يؤمن بهذه المفاهيم لسفيد إستراتيجية فعالة لحل

الصراعات، ولكن الاعتقاد في هذه المفاهيم ليس كافياً. يجب على المدراء أيضاً استخدام مهارات الاتصال المناسبة بطريقة إستراتيجية. ويصف الجزء التالي من هذه المناقشة هذه المهارات والطريقة المناسبة لتنفيذها.

تنفيذ الإستراتيجية:

يسعى اتباع خطوات محددة لتحقيق إستراتيجية حل المشاكل. ومع ذلك، قبل مراجعة هذه الخطوات، يجب تحديد مبادئ الاتصال الرئيسية.

١. استخدام مصطلحات محايدة بدلاً من المصطلحات العاطفية. لا أراي أميل إلى تفضيل نهجي "أفضل من: فكرتك ليست وظيفية".
 ٢. تجنب العبارات المطبقة التي لا تترك مجالاً للتعديل: "أعتقد أن هذه هي الطريقة أفضل من: هذه هي الطريقة الوحيدة".
 ٣. اطرح أسئلة مفتوحة.
 ٤. تجنب الأسئلة الموجهة وتكتسب هذه القاعدة أهمية خاصة عندما توجد اختلافات في الوضع.
 ٥. كرر العبارات الرئيسية للتأكد من أن جميع الأطراف يتواصلون على نفس المستوى.
 ٦. استخدم المصطلحات التي تفهمها جميع الأطراف بوضوح.
 ٧. اسمح للشخص الآخر بإكمال البيانات. لا تقم بالمقاطعة.
 ٨. استخدم مهارات الاستماع الفعالة، لا سيما إعادة الصياغة؛ لضمان فهم أفكار الشخص الآخر تماماً.
 ٩. كن على بينة من أهمية الترتيبات المادية. على سبيل المثال، الجلوس وراء طولة مكتب كبيرة قد يتسبب في شعور الشخص بالدفاعية.
- عندما يستخدم المدراء مبادئ الاتصال التي تم تقديمها فقط وهم يتبعون التسلسل التالي، يجب أن يكونوا قادرين على حل الصراعات بنجاح.

وتتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ إستراتيجية حل المشاكل في تعظيم الظروف السيئة، على النحو الموجز في الجدول (١٢-١) والمناقشة أدناه:

- راجع واضط أوضاع الصراع. في وقت سابق، حددنا مصادر الصراع المتأصلة في المنظمة، مما في ذلك الأهداف والموارد. وعندما يتمكن المدير من تحديد هذه الشروط، يمكن أحياناً تعديلها لتعزيز التعاون.
- راجع واضط التصورات. يجب على المدراء ضغط وتصحيح تصوراتهم من خلال احتثار الواقع "أو عرض الوضع أو السلوك كما هو موحود بالفعل؟". تصبح التصورات أكثر دقة حيث يتعلم الفرد المزيد من الحقائق حول الحالة، ويؤدي إلى ظهور انطباعات مؤكدة من تصورات الآخرين.
- راجع واضط المواقف. وبما أن النتيجة المثلى تعتمد على الثقة، والتعاون المتبادل، والتعاون، فإن نجاحاً صلياً سوف يؤدي إذا كانت الأطراف غير وثقة، عدائية، وتنافسية. وفقاً لذلك، يسعى للمرء أن يحدد موافق ومشاعر الأطراف المشاركة في النزاع إلى أقصى حد ممكن. في كثير من الأحيان، أفضل إستراتيجية هي أن تبدأ مع المشاكل حلها بسهولة. مرة واحدة يتم حل المشاكل أسهل؛ موقف أكثر إيجابية ينطور لحالة الصراع أكثر تعقيداً. الثقة التي تؤدي إلى نتائج تجعل الاتصال التعاوني أسهل.

بعد تحديد الظروف السيئة والتصورات وتعديلها ربما، أنت على استعداد للبدء في إستراتيجية حل المشكلة الفعلية ويعتبر جون ديوي John Dewey، وهو معلم أمريكي عاش وألف في أوائل القرن العشرين، أول من تطرق لهذه العملية في أحد كتبه: كيف نفكر. بعد أكثر من مائة سنة، لا تزال عملية حل المشكلة العقلانية هذه مستمرة، وتستخدم بنجاح في الشركات المعاصرة، والسبب في شعبية هذه العملية هو أنها حقاً تتفق مع الفكر الإنساني؛ إنها "كيف نفكر" في الفصل (٤) تعلمت عملية ديوي لحل المشكلة وكيفية تطبيقها في الاجتماعات و فرق المشاريع. لنقم الآن بمراجعة الخطوات الخمس في عملية حل المشكلات (التي تم تلخيصها في الجدول ١٢-٢)، و نرى كيف يطبق ذلك على حل الصراعات.

الجدول (١٢-١) تعظيم الظروف البيئية

راجع أوضاع الصراع واضطها.
راجع التصورات واضطها.
راجع وعدل المواقف.

١. حدد المشكلة عادة ما يكون بيان المشكلة في حالة الصراع أكثر صعوبة مما يبدو. يميل الناس إلى مناقشة الحلول قبل أن تحدد المشكلة بوضوح. وبسبب هذا، فإن ميلنا هو أن نشير إلى المشكلة كحل وليس كهدف، وبؤدي ذلك إلى اتصالات غامضة، ومن الشائع أن يركز الطرفان على الحلول دون أن يكون لديهم تعريف صحيح للمشكلة، والنتيجة قد تزيد من الصراع. ثانياً، يجب أن يحدد المدراء الأهداف في شكل أهداف جماعية بدلاً من الأولويات الفردية. ثالثاً، يجب أن يكون تعريف المشكلة محدداً إحدى الإستراتيجيات المفيدة هي كتابة بيان المشكلة بوضوح؛ حتى يتمكن الجميع من رؤيته والموافقة عليه. بدلاً من ذلك، يمكن للمجموعة الاتفاق على المشكلة المذكورة في تنسيق السؤال.
٢. حل المشكلة: مرة أخرى، يميل المدراء إلى تخطي هذه الخطوة. بعد كل شيء، قد يحاولون أنهم يعيشون مع المشكلة. ما هي نقطة قصاء المريرد من الوقت في التراجع؟ حواب ديوي هو أنه من خلال استكشاف أعماق المشكلة؛ من خلال النظر في موضوعه، والأسباب، والآثار، والمدي، يمكن للمرء أن يأتي في وقت لاحق مع حل يعالج أكثر من الأعراض، وهذا يكون أكثر من نقاش، وسوف يعالج السبب الجذري للطرف، وبالتالي تحسين فرصه النجاح.
٣. قم بالعصف الذهني للبدائل: يجب على جميع الأطراف تقديم حلول ممكنة. قد نحفز فكرة أخرى أفكاراً أخرى. فكلما زاد عدد الموظفين في بيئة منفتحة وثقة، زاد احتمال توليد حلول فعالة وموثوقة. وبطبيعة الحال، يتبحر عندما يتم انتقاد فكرة خلال جلسة العصف الذهني، حالما يقول شخص ما: "إنها فكرة رهينة. إنها لن تنجح أبداً"، الذي سيكون على استعداد لخطر تقديم فكرة أخرى؟ يجب على المدراء التأكد من تفادي الحكم المبكر على الحلول خلال هذه الخطوة.

٤. طور معايير للحل الجيد. هذه المعايير قد تكون بالفعل متوفرة ومتاحة في أوقات أخرى. سيحدد المدراء التنفيذيون في المنظمة لمدراء حل المشاكل ما يجب أن يكون عليه الحل الجيد. وفي بعض الأحيان، من المتوقع أن يضع المدراء معاييرهم الخاصة. وتشمل المعايير الشائعة للحل الأمثل ما يلي: يجب أن تكون فعالة من حيث التكلفة، يجب أن يتم تنفيذها بسهولة أو بسرعة، يجب أن تستخدم فقط الموارد المتوفرة حالياً، يجب أن تكون قانونية، ويجب أن تكون متسقة مع مهمة المنظمة أو قيمها.
٥. قيم بدائل العصف الذهني باستخدام معايير يتم تطويرها بشكل مستقل من أجل حل جيد. هذا يمثل حقاً أسهل خطوة في هذا الوقت. فإن الاهتمام بالمشكلة موحد، وتم تحقيق بيئة اتصال مفتوحة بمشاركة بشطة من جانب جميع الأطراف المعنية. يظهر أفضل حل تلقائياً كما تتبادل الأفكار التي تتطابق مع قائمة المعايير الخاصة بك.

الصراع ونجاح الإدارة:

تخلق الطبيعة الأساسية للديناميات التنظيمية الصراع^(٣١). كما نوقش سابقاً في هذا الفصل، فإن خطوط السلطة وخاصة العلاقة بين المشرف والمرؤوس، غالباً ما تنتج الصراعات. مثال نموذجي لذلك، هو عندما يقدم المشرف ردود الفعل التصحيحية، ويفسر المرؤوس على أنها عدوانية، أو تشكل تهديداً أو عدم الاحترام، أو مكثفة. هذه المشاعر السلبية يمكن أن تصعد الصراع وحتى الانتقام السريع^(٣٢). ونتيجة لذلك، تعاني العلاقة بين المشرف والمرؤوس وانخفاض معنويات الموظفين والإنتاجية، للحد من الأضرار الناجمة عن سوء النتيجة. يجب أن يفهم المدراء ويتعلمون إدارة الصراع.

جدول (١٢-٢) عملية ديوي Dewey لحل المشاكل

١- حدد المشكلة.
٢- حلل المشكلة
٣- قم بالعصف الذهني.
٤- طور معايير للحل الجيد.
٥- قيم بدائل العصف الذهني باستخدام معايير يتم تطويرها بشكل مستقل من أجل حل جيد.

يقترح هذا الفصل أن الاتصال هو أساس إدارة الصراع. ومما أن الصراع يمثل جانباً مستشراً وحيوياً، ولكنه غالباً ما يكون مرعجاً في الحياة التنظيمية، فقد أصبحت الإدارة الفعالة للصراعات مركزاً رئيسياً لبرامج التدريب المهني والصناعي^(٣٨). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تدريب الموظفين الذي يطور الكفاءة الاجتماعية والعاطفية (والمعروفة بالذكاء العاطفي Emotional intelligence (EI)، هو مؤشر أفضل للسلاح المهني من الذكاء المعرفي أو المعرفة المتخصصة^(٣٩). وقد أدرج كتاب دانيال جولمان Daniel Goleman التاريخي حول الذكاء العاطفي ستة كفاءات غير معرفية، تساعد الناس على التعامل مع الصغوط في مكان العمل والصراعات الناتجة. هذه الكفاءات مقبولة عامة كنقطة البداية لتدريب الموظفين في إدارة العاطفة، وهي:

• أن تصح على علم بإدارة العواطف والتحكم في البهات.

• تضع الأهداف وتؤدي بشكل جيد.

• أن تكون متحمساً ومبدعاً.

• تتعاطف مع الآخرين.

• تدير العلاقات بفعالية.

• تطور المهارات الاجتماعية المناسبة^(٣٩).

يؤثر إتقان هذه الكفاءات بشكل كبير على طريقة تفاعل الموظفين مع زملائهم ومروسيهم ومدرائهم. من الواضح إن كان الشخص طالباً جامعياً يتوقع مهنة في الإدارة، أو مديراً ممارساً مع سنوات من الخبرة، من الضروري مواصلة صقل إستراتيجيات الاتصال البناء لإدارة الصراع.

ملخص:

من المرجح أن يقضي المدراء ٢٠ في المائة على الأقل من وقتهم في التعامل مع نوع من الصراع لذلك، من المهم أن نفهم أسباب الصراع والأساليب الإنتاجية لحلها. ولأن سوء الاتصال عنصر لا يتحرراً من الصراع، فإن الاتصال الإداري الفعال هو مفتاح الحل.

ويمكن أن يكون الصراع بناءً، مثلما يمكن أن يكون هداماً. إن طبيعة كلمة "الصراع" تعني مواقف متعارضة مع نتائج سلبية. ومع ذلك، عندما يكون إدارتها على النحو السليم، قد تكون قوة إيجابية. ويتمثل دور إداري هام في التمكّن من تحديد الاختلاف بين النزاعات المدمرة والبناءة.

يمكن للمدراء استخدام واحدة من خمس إستراتيجيات لحل الصراع: تفادي، استيعاب، الإحبار، المسومة، أو حل المشكلة. ويطلق على الإستراتيجيات الأربع الأولى بأن ما من نهج خاسر وفائز أو خاسر وخاسر؛ لأن أحد الطرفين أو كلا الطرفين سيخسر. ومع ذلك، فإن الإستراتيجية الخامسة تسمى: نهج مربح للجاسين، لأن كلا طرفي الصراع هم الفائزون المحتملون. وبالتالي، يجب على المدير الفعال أن يسعى جاهداً لتحقيق الأسلوب المربح للجاسين.

يمكن تحقيق إستراتيجية حل المشكلة عندما يعتقد المدير بأهميته التعاون، يثق الطرف الآخر ويقلل من الاختلافات في الوضع، ويعتقد أن الحل المقبول المتبادل والمرغوب فيه متاح. هذه المعتقدات تمثل شرطاً أساسياً للنجاح، ولكن لا يمكن الحصول على نتائج مرضية ما لم يتم استخدام مبادئ الاتصال السليمة لتفعيل القناعات. يجب اتباع سلسلة من الخطوات عند تنفيذ إستراتيجية القور، مراعاة وتعديل شروط الصراع، والنصريات؛ والمواقف؛ تطوير تعريف المشكلة؛ تحليل المشكلة؛ تبادل الأفكار البديلة؛ تقييم البدائل وفقاً للمعايير؛ وتطوير أفضل الحلول.

عندما يستخدم المدير مهارات الاتصال الإستراتيجية، ويعتقد في النهج المربح للجاسين لتسوية الصراعات، ويتبع التسلسل الصحيح للأنشطة، يمكن أن يؤدي إلى نهج بناء لحل الصراعات

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١٢-١: الصراع والتكنولوجيا:

جلست جانا وايت Janna White في مكتبها محتارة. قبل يومين أسندت إليها مسؤولية قيادة فريق بشأن مشروع سيكون له أثر كبير على قرار الاستثمار قيد النظر في شركة نليكسيوارن. وتضمن القرار توسعة خطوط إنتاج الشركة لتشمل عزل الرغوة عالية الكثافة (تنتج الشركة حالياً ألواح عزل الرغوة الصلبة). وكانت جانا Janna قد خططت لعقد أول

اجتماع للفريق بعد ظهر اليوم، وكانت تتطوع إلى العمل على هذا المشروع الهام. كانت قد فتحت للتو البريد الإلكتروني لها؛ لاستقبال تيار من الاتصالات المربكة من اثنين من أعضاء الفريق. على ما يبدو، فقد تبادل الاثنان رسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية في هذه الخلافة السريعة، بحيث أصبحت الردود مفككة للغاية، وقد جاءت الرسائل النهائية قبل ساعة تقريباً. استنتج الطرفان أساساً أنهما ببساطة لا يستطيعان العمل معاً بسبب سوء الاتصال بالشخص الآخر!

كان مع حنا Janna سجل فقط من رسائل البريد الإلكتروني - تم إرسال الرسائل النصية بين الهواتف المحمولة الفردية لكل شخص. دون سجل كامل من الاتصالات، لم يكن لدى حنا Janna فكرة حول كيفية محاولة حل النزاع، وقد أرسلت بريداً إلكترونياً إلى كل شخص، وسألت عما إذا كان قد احتفظ بسجل للخيوط النصية، وسرعان ما حصلت على ردود لم تحافظ على مجرى الرسائل، وأن كلا منهما رفض الآن العمل مع الآخر

أسئلة:

١. ما الذي يمكن أن تفعله حنا Janna مقدماً لمحاولة مع الصراع؟
٢. والآن وبعد وقوع الصراع، ونظراً إلى أنه لا يزال يتعين تنفيذ هذا المشروع الهام، كيف ينبغي أن تدير حنا Janna الصراع؟
٣. بالنظر للمستقبل، ما هو التأثير المحتمل للصراع على إتاحة الفريق؟

الحالة ١٢-٢: الصراع على مهام الوظيفة:

ليندا سيمز Linda Sims هي مدير قسم المحاسبة، وحوسيه مارتينيز Jose Martinez هو مدير قسم المبيعات لشركة إنتاج. هذه شركة سريعة النمو، وكثيراً ما يعني موظفو قسم المحاسبة (أحد عشر موظفاً) من العمل.

نظراً لأن قسم المحاسبة يقع مباشرة بجانب إدارة الائتمان، روث رانكين Ruth Rankin مساعد إداري في الائتمان، وأحياناً يعمل على إدخالات دفتر اليومية المخصصة لها من قبل سيمز Sims.

وقد شهدت الشركة نمواً سريعاً بشكلٍ خاص خلال الأشهر الستة الماضية، مما تسبب في أن يكون كل واحد أكثر انشغالاً من المعتاد. مع الريادة في حجم المبيعات، ومكتب الائتمان تحت الضغط لمعالجة الطلبات بسرعة أكبر، يكون رانكين Rankin متاحاً لمساعدة سيمز Sims لتجاوز المحاسبة في كثير من الأحيان.

سيمز Sims تشكو إلى مارتينيز أنها تحتاج رانكين Rankin للعمل في المحاسبة أكثر مما يحتاجها في الائتمان. رد مارتينيز Martinez هو: إذا لم أستطع نقل طلبات الائتمان من خلال حط الأنابيب في الوقت المناسب قريباً، فلن تكون هناك حاجة لقسم المحاسبة؛ لأن هذه الشركة سوف تكون خارج العمل.

أسئلة:

- أ. ما هو سبب هذا الصراع؟
٢. اكتب بيان مشكلة لهذه الحالة.
٣. إذا كنت سيمز Sims، كيف تتعامل مع مارتينيز Martinez في هذه الحالة؟
٤. ما النمط الذي استخدمه سيمز Sims في البداية؟
٥. ماذا يمكن أن يفعل سيمز Sims للحصول على تعاون مارتينيز Martinez بدلاً من جعله دفاعياً؟

الحالة ١٢-٣: الصراع بين أعضاء الفريق:

رود إدواردز Rod Edwards مدير الإعلانات بشركة Waterlite Advertising and Associates، لديه اثنان من المساعدين: أحدهما جينا ريس Gina Reese، وهي محاسبة تنفيذية تحصل على عملاء للشركة. مساعد إدواردز الثاني هو مينا باتل Mina Patel، وهي مؤلفة إنها تقوم بالكتابة الفعلية وتصميم الإعلانات للعملاء.

ريس Reese وباتل Patel عادة ما يكون لهما علاقة عمل وثيقة، لأنهما يعملان كفريق واحد على جميع حسابات العملاء. ريس Reese تحصل على العملاء وتناقش احتياجاتهم معهم. بعد ذلك تقول باتل Patel عن المحادثة واحتياجات العملاء. لذلك، فإن باتل Patel

يمكنها تصميم الإعلان الصحيح. بعد انتهاء باتل Patel من إنجاز الإعلان، تعرضه ريس Reese على العميل. إذا كان الإعلان ناجحاً، فمن عادة ريس Reese أن تحصل على الثناء والاعتراف؛ لأنها هي التي تتفاعل مع العميل.

في الماضي، لم تكن باتل تتزعج بالثناء على ريس Reese؛ لأنها كانت دائماً تعرف أنها هي التي صممت الإعلان، ولكن آخر إعلان صممته باتل Patel جلب عقداً بمليون دولار للشركة أعطى إدواردز Edwards ريس Reese على الفور علاوةً لحلب العميل، ولكن لم يعط باتل Patel أي ثناء.

بطبيعة الحال، تسبب هذا في الاحتكاك بين ريس Reese وباتل Patel، وبدأت علاقتهما بالتدهور بعد أربعة أيام من حصول ريس على التزايد، وصل صراعهما ذروته. استعارت ريس دناسة باترس (مسألة نافهة) ونسيت إعادته. تسببت باتل Patel بحدوث مشكلة ورفضت الحديث مع ريس Reese خلال الأيام القليلة التالية.

وفد وصلت هذه المشكلة إلى إدواردز Edwards؛ لأن إنتاجية إدارته كانت متدنية. ولكي يتم تطوير الإعلانات، يتعين على المساعد العمل كفريق واحد.

استدعى إدواردز Edwards الموظف إلى مكتبه، وبدأ على الفور ببقاء محاصرته، وأصر على أن يتصالحا ويبدأ بالعمل على الإعلان التالي، وقال لهما بأنه يتوقع أن ينتهي الإعلان طهر اليوم التالي. خرجت ريس Reese وباتل Patel من مكتب إدواردز Edwards دون حل للمشكلة. لقد فعلا بعض الأعمال في اليوم التالي، ولكنهما لم يستأنفا علاقتهما الوثيقة أبداً.

أسئلة:

١. ما نوع إستراتيجية حل الصراعات التي استخدمها إدواردز Edwards؟ ما هو النوع الذي كان يجب استخدامه؟
٢. وهذا مثال على الصراع المدمر، هل يمكن أن تتطور كحالة بناءة؟
٣. ما هي الخطوات التي يجب أن يتبعها إدواردز Edwards لوضع إستراتيجية مربحة للجانبين؟

تمرين للمجموعات الصغيرة:

استبيان حل الصراع:

بالنسبة لكل عبارة من العبارات الثلاثين الواردة أدناه، يرجى الإشارة إلى عدد المرات التي تتصرف فيها عادةً، كما هو موضح عندما تدخل في صراع مع شخص آخر. (بدلاً من الرد على هذه البيانات بشكل عام، قد ترغب في ربط البيانات لشخص معين أو إعداد مألوف لك). استخدم المقياس التالي:

- أغلب الوقت.
- بعض الوقت.
- (صفر) - نادراً.

١. أطلب المساعدة من شخص ما خارج علاقتنا، في حل الصراع.
٢. أحاول التركيز على الأمور التي تتفق عليها بدلاً من التركيز على خلافنا.
٣. أقترح أن نبحث عن حل توفيقى مقبول لنا جميعاً.
٤. أحاول أن أتطرق لكل ما يهم الشخص الآخر.
٥. أنا ثابت في السعي لتحقيق أهدافي.
٦. أسعى للحفاظ على علاقتنا.
٧. أسعى إلى تقاسم الاختلافات في مواقفنا حيثما أمكن.
٨. أعمل على إيجاد حل يلبي احتياجاتنا جميعاً.
٩. أتفادى مناقشة القضايا العاطفية.
١٠. أحاول فرض الحل الذي أراه على الشخص الآخر.
١١. أؤكد على أي تشابه أراه في مواقفنا.
١٢. أحاول تأجيل مناقشة أي موضوع إلى أن يتاح لي الوقت للتفكير به.
١٣. أقترح حلاً وسطاً للشخص الآخر.

١٤. أستخدم ما أملك من قوة لتحقيق رغباتي.
١٥. أحاول طرح جميع القضايا مباشرة وبشكل شفاف.
١٦. أتخلى عن نقطة واحدة من أجل الحصول على أخرى.
١٧. أشجع الشخص الآخر على تقديم شرح كامل لأفكاره.
١٨. أحاول أن يرى الشخص الآخر الأشياء كما أراها.
١٩. أتعامل مع الشخص الآخر بأكر قدر ممكن من الاحترام.
٢٠. أقترح أن يفكر في اهتماماتنا، كل على حدة، قبل أن نجتمع على أمل أن يهدأ العصب.
٢١. أضغط، أسعى بقوة لضمان طرح النقاط التي تهمني.
٢٢. أؤيد مناقشة مباشرة وصريحة للمشكلة.
٢٣. أحاول التوفيق بين المكاسب والخسائر بشكل عادل بيسا.
٢٤. أحاول منع إيذاء مشاعر الشخص الآخر.
٢٥. أتفادى اتخاذ مواقف تؤدي لإثارة الجدل.
٢٦. أقترح أن يتحى كل ما عن بعض أحيائاته لإيجاد حل يناسب الجميع.
٢٧. أستمع باهتمام لفهم الشخص الآخر قدر الإمكان.
٢٨. أهدئ مشاعر الشخص الآخر عندما يكون عاطفياً.
٢٩. أؤكد على موقفتي بقوة.
٣٠. أتأثر لسماع التعبيرات العدائية.

الإجابة على استبيان حل الصراع:

املاً الفراغات أدناه مع نفس المقياس الذي قمت بإدخاله وقت الاستطلاع. قيم مجموع المقياس الخاص بك لكل نهج لحل الصراع، لاحظ أن الفراغات المراد تعبئتها لا تظهر دائماً بنفس ترتيب العناصر الموجودة في الاستبيان.

درجة المقاييس	رقم البند	درجة المقاييس	رقم البند	درجة المقاييس	رقم البند	درجة المقاييس	رقم البند	درجة المقاييس	رقم البند
	١		٢		٣		٤		٥
	٦		٧		٨		٩		١٠
	١١		١٢		١٣		١٤		١٥
	١٦		١٧		١٨		١٩		٢٠
	٢١		٢٢		٢٣		٢٤		٢٥
	٢٦		٢٧		٢٨		٢٩		٣٠
التفادي	الاسباب	الإجبار	التسوية	حل المشكلة					

هذا هو ملئك الشخصي لحل الصراع. لاحظ أن درجتك لكل نهج يمكن أن تتراوح من منخفض من (٠) إلى أعلى من (١٢) النهج مع أعلى الدرجات هو النهج المفضل لديك في حل الصراع، والثاني الأعلى هو ما كنت تميل إلى استخدامه تحت الضغط

متى تختار نهج حل الصراع؟

نهج حل الصراع	سياق الصراع
تفضل أعمال التفادي عندما يكون.	<ul style="list-style-type: none"> • هناك فرصة ضئيلة سوف تحصل على طريقك. • الأضرار المحتملة لمعالجة الصراع تفوق فوائد القرار. • الناس بحاجة إلى فرصة للهدنة. • البعض الآخر في وضع أفضل لحل الصراع. • سوف تفتحي المشكلة بعد ذاتها.

سياق الصراع	نهج حل الصراع
<ul style="list-style-type: none"> • الحفاظ على الانسجام مهم. • العداء الشخصي هو المصدر الرئيسي للصراع • المسألة نفسها غير قابلة للحل. • تهتم بالشخص الآخر أكثر من تنفيذ ما تريد. 	<p>تفضل أعمال الاستيعاب عندما يكون:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة. • يجب تطبيق القواعد • أنت نعم أنت على حق • يجب عليك حمله نفسك 	<p>تفضل أعمال الإجبار عندما يكون:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • اثنان من المعارضين متساويين في السلطة. • هناك حاجة إلى تسويات مؤقتة بشأن قضايا معقدة. • المعارضون لا يتشاركون الأهداف. • الإجبار أو حل المشكلة لن ينجح. 	<p>تفضل أعمال التسوية عندما يكون:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • كلا المجموعتين من الاعتبارات مهمة بحيث لا يمكن الاستغناء عنها. • من المهم العمل بعيداً عن المشاعر السلبية. • الالتزام بالقرار مهم. • الحل الدائم هو المطلوب. 	<p>تفضل أعمال حل المشاكل عندما يكون:</p>

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

- 1 National Institute for Occupational Safety and Health, Centers for Disease Control and Prevention, US Department of Health and Human Services. «Homicide Alert», no. 94-101, accessed December 22, 2003, <http://www.cdc.gov/niosh/94-101.html>.
- 2 Warren H. Schmidt, "Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change" *Management Review* 63, no. 12 (December 1974): p. 5.
- 3 Ronald Corwin, "Patterns of Organizational Conflict" *Administrative Science Quarterly* 14 no. 3 (December 1969): pp. 507-520.
- 4 Association for Conflict Resolution, "Frequently Asked Questions," accessed June 2, 2009, <http://www.acrnet.org/about/CR...FAQ.htm>.
- 5 Jimmy Erickson "The Four Biggest Reasons for Generational Conflict In Teams," HBR Blog Network (blog), Harvard Business Publishing for Managers, February 16, 2009, accessed March 24, 2009. <http://blogs.harvardbusiness.org/erickson/2009/>.
- 6 J. Putnam and S. Wilson, "Argumentation and Bargaining Strategies as Discriminators of Integrative and Distributive Outcomes," In *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*, ed. A. Rahim (New York: Praeger 1988).
- 7 I. R. Hoffman, F. Harburg, and N. R. F. Meier, "Differences and Disagreements as Factors in Creative Problem Solving," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 64, no. 2 (1962) pp. 206-224.
- 8 Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: Wiley & Sons, 1978): p. 613.
- 9 Clagett G. Smith "A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict," *Administrative Science Quarterly* 10, no. 3 (1965-1966) pp. 504-529.
- 10 K.W. Thomas, "Conflict," in *Organizational Behavior*, ed. S. Kerr (Columbus, OH: Grid, 1979), pp. 151-181.
- 11 Charles F. Watkins, "An Analytical Model of Conflict: How Differences in Perception Cause Differences of Opinion," *Supervisory Management* 41, no. 3 (March 1974): pp. 1-5; and J. L. Hocker and W. W. Wilmot *Interpersonal Conflict*, 2nd ed. (Dubuque, IA: Wm C. Brown, 1985).
- 12 Lewis Benton, "The Many Faces of Conflict: How Differences in Perception Cause Differences of Opinion," *Supervisory Management* 15, no. 3 (March 1970): pp. 7-12.
- 13 Robert Zajonc, "Attitudinal Effects of Mere Exposure," *Journal of Personality and Social Psychology Monograph Supplement* 9, no. 2 (June 1968), pp. 1-27.

14. "Does the Boss Say Thanks?" St. Louis Post Dispatch, September 19, 2003, p. C.9
15. Carol Vinzant, "On the Job: Messing with the Boss's Head," Fortune, May 1, 2000, p. 329
16. I. M. Sixel, "Preparing for Violence," Houston Chronicle, April 19, 2007, p. 1D1
17. This diagram is based on the works of R. R. Blake and] s. Mouton, "The Fifth Achievement," *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no. 4 (1970): pp. 413-426;] Hall, "How to Interpret Your Scores from the Conflict Management Survey (Conroe, TX: Teleometrics, 1986); R. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., ed. M. D. Dunnette and L. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651-718, and K. W. Thomas and R. H. Kilman, *The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument* (Tuxedo, NY: Xicom, 1974)
18. B. Phillips and R. Cheston, "Conflict Resolution: What Works?" *California Management Review* 21, no. 4 (Summer 1979), p. 76.
19. W. A. Donohue, M. F. Diez, and R. B. Stahl, "New Directions in Negotiations Research," in *Communication Yearbook* 7, ed. R. N. Bostrom (Beverly Hills, CA: Sage, 1983), pp. 249-279
20. Phillips and Cheston, "Conflict Resolution: What Works?" p. 76.
21. Gareth Morgan, *Images of Organization* (Newbury Park, CA: Sage, 1986)
22. Jay W. Lorsch and Paul R. Lawrence, eds., *Studies in Organizational Design* (Homewood, IL: Irwin-Dorsey 1970), p. 1.
23. Alan C. Fieley, *Interpersonal Conflict Resolution* (Glencview, IL: Scott Foresman, 1975), p. 33
24. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* (Boston: Kent, 1986)
25. D. F. Zand, "Trust and Managerial Problem Solving," *Administrative Science Quarterly* 17, no. 1 (1972): pp. 229-239
26. Daniel Robey, *Designing organizations* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1986), pp. 176-201
27. Z. F. Tub W. Cooper and Lucia Stretcher Sigmar, "Constructive Supervisory Confrontation: What Employees Want," *International Journal of Management & Information Systems* 16, no. 3 (2012): pp. 255-264.
28. Linda L. Patnam, "Communication and Interpersonal Conflict," *Management Communication Quarterly* 1, no. 3 (February 1988): pp. 293-301.
29. Lucia Stretcher Sigmar, Geraldine F. Hynes, and Kathy L. Hill, "Strategies for Teaching Social and Emotional Intelligence in Business Communication," *Business Communication Quarterly* 75, no. 3 (2022): pp. 301-317.
30. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995).

الفصل الثالث عشر

التفاوض الإداري

لا يمكننا التفاوض مع هؤلاء الذين يقولون: "ما هو لي ملكي، وما هو لك يمكننا التفاوض بشأنه".

جون كينيدي John F. Kennedy، الرئيس الخامس والثلاثون للولايات المتحدة الأمريكية.

يعد التفاوض مجالاً مهماً من مجالات الإدارة يتفاوض المدراء الناجحون من أجل مخصصات أكبر في الميزانية، أو أسعار شراء أفضل، أو رواتب أعلى لأنفسهم ولزعمائهم، أو أوقات أكثر لإنهاء المهام المهمة، أو أهداف سوية أكثر تفضيلاً، أو حتى عروض رواتب أفضل عند بدء العمل مع شركة جديدة. لا يشعر هؤلاء المدراء بالراحة عند التفاوض، وذلك لأنهم إما لم يحسوا في المفاوضات السابقة، أو أنهم لم يتعلموا عملية التفاوض الديناميكي. تأتي معظم المعرفة عن التفاوض، لسوء الحظ، من الحرية الشخصية المحدودة.

ينبغي أن يستفيد المدراء من المواقف في حياتهم الشخصية التي تمنحهم الفرصة للتفاوض. يمكن للمدراء أن يتعلموا من هذه الحرات ويحسبوا قدراتهم التفاوضية، التي يمكنها أن تنتقل بعد ذلك إلى موقعهم الإداري. يمكن أن تتراوح الحرات الشخصية من شراء سيارة أو بيع بعض الأشياء في سوق بيع الأشياء المستعملة، إلى التفاوض على الأعمال المنزلية أو المكافآت مع الأطفال. ومن خلال تعزيز مهارات الفرد من مثل هذه الأمور، سوف يتجنب المدراء المفاوضات غير الفعالة في مكان العمل، والتي يمكنها أن تقلل الإنتاجية التنظيمية، وتثبط ذوي العلاقة، أو تخلق مشاعر عدائية بين الأطراف الأخرى.

وعلاوة على ذلك، أظهرت الأبحاث الحديثة وجود فروقات بين الجنسين فيما يتعلق باستخدام المفاوضات. عموماً، يستهل الرجال المفاوضات أربع مرات أكثر مما تفعل النساء. هذه السرعة لها نتائج مهمة في الأعمال، وخاصة فيما يتعلق بالأجور والترقية والتقدير. قلت Linda Babcock و Sara Lashever في كتابهم المعنون "النساء لا يسألن": إن ٧٪ فحسب من النساء حريجات ببرامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة كارنيجي ميلون Carnegie

Mellon، تفاوض على رواتب أعلى من تلك الرواتب المقدمة مبدئياً من صاحب العمل المحتمل، في حين أن ٥٧٪ من الرجال خريجي ماجستير إدارة الأعمال تفاوضوا على رواتب أعلى. وفي المتوسط، فإن هؤلاء الذين تفاوضوا رفعوا العرض المبدئي ٤,٠٥٣ دولاراً أمريكياً كانت بداية مربوط الراتب للرجال أعلى بنسبة ٧٪ من بداية مربوط الراتب للنساء إجمالاً^(٣). اعتقدت Babcock و Lashever أن أسلوب التفاوض المختلف يفسر الفجوة في بداية مربوط الراتب للنساء.

تفسر هذه الفجوة جزءاً كبيراً من التفاوت المستمر في الرواتب بين الرجال والنساء طوال حياتهم المهنية. وجدت دراسة حديثة أجراها مكتب المساءلة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، أن النساء لا زلن يكسبن ٨١ سنتاً مقابل كل دولار يكسبه الرجال في وظيفة مماثلة، على الرغم من حقيقة أن النساء يمثلن ٥٠٪ من قوة العمل، و ٥١,٤٪ من الوظائف التخصصية والإدارية، و ٤٣٪ من الحاصلين على ماجستير إدارة الأعمال. لصبط عدد من المتغيرات مثل مدة شغل الوظيفة والعمر وحجم الشركة ورسملة السوق، وجدت دراسة أجريت عام ٢٠١٢ على المدراء الماليين CFO العميين في ثلاثة آلاف شركة أمريكية، أن الجنس يعد أحد المتغيرات التنبؤية القوية برواتب المدراء الماليين؛ يكسب الرجال ١٦٪ أكثر من النساء في المتوسط^(٤). ربما يكون تعلم التفاوض في نهاية المطاف له تأثير على هذا التفاوت.

التفاوض وشبكات الاتصال:

تعد مهارة تشكيل شبكات الاتصال ذات صلة بمهارات التفاوض الإداري، بما أن التفاوض يعد عملية وليس حدثاً أو صفقة تتم مرة واحدة في معظم مواقف الأعمال، من الأهمية ممكن المحافظة على العلاقات أثناء التفاوض يعنى المفاوض الإستراتيجي التفكير على المدى الطويل، وبناء شبكة علاقاتنا، وهو أيضاً يعنى موازنة العلاقات والنتائج، والتعاون والتنافس، وهو يعنى كذلك استخدام شبكة علاقاتنا لمساعدتنا على التفاوض بنجاح.

ومرة أخرى، حددت الأبحاث اختلافات بين الجنسين في طرق استخدام المدراء لشبكة علاقاتهم أثناء التفاوض. عند طلب زيادة في الراتب أو الترقية، فإن النساء أكثر احتمالية

للاعتقاد على أذنانهم الوظيفي وحده. وعلى القيص من ذلك، فإن الرجال لديهم استعداد لطلب زيادة عندما يشعرون أنها مضمونة عند المقارنة مع أداء الآخرين. يستخدم الرجال قدراتهم الاتصالية وعلاقاتهم كرافعة لأهدافهم الشخصية. يميل النساء إلى أن يكن أقل توجهاً نحو النتائج، وأكثر توجهاً ناحية المحافظة على السمعة الحيدة. وفي الغالب، فإن النساء أيضاً يميلن إلى انتظار شخص ما لكي يمدح أفعالهن. يمكن أن تكون جميع هذه النزعات محدّدات على مائدة المفاوضات^(١).

تكوين شبكات الاتصال مهارة، ومثل جميع المهارات، فمن خلال الممارسة والاستعداد يتقنها المرء. وجباً إلى حسب مع الاستحقاق، يمكن أن يكون الاتصال أداة قيمة في التأثير على السحت عن الوظيفة والتفاوض والمقاملات الشخصية. ساء واستخدام علاقات الأعمال بطريقة فعالة، يمكن أن يكون له تأثير هام على نجاحك. يستمتع الناس بتوجيه الناس الذين يحونهم، ومن ثم يطالبون بالتقدير على النجاح المهني لمن قاموا بتوجيهه.

عند التفاوض، يتعين على المدير أن يحقق توازناً بين ما هو جيد لعلاقات الأعمال وما هو جيد للمدير ومنظمته. من المهم أيضاً في الوضع الإداري الاتصال مع المدراء الآخرين، حتى يمكنك أن تتأكد أنك على قدم المساواة مع معايير الصناعة والشركة عند التفاوض

التفاوض والصراع:

قبل مناقشة العملية الديناميكية للتفاوض، ينبغي علينا أولاً أن نحدد بشكل دقيق ما الذي يعنيه المصطلح. تناول الفصل الثاني عشر حل الصراع فيما يتعلق بإستراتيجيات الربح - الخسارة، الخسارة - الخسارة، الربح - الربح، شددت هذه المناقشة على أن حل الصراع من خلال أسلوب الربح - الربح هو الأفضل، واستعرضت المناقشة الاعتقادات الضرورية لتنفيذ هذا الأسلوب بنجاح. وعلى الرغم من ذلك، فإن

مثل هذه النتيجة ليست مناسبة على الدوام عندما يرى أحد الأطراف أو كلا الطرفين موقفاً حيث يحسر طرف ما أو يكسب شيئاً ما في مقابل خسارة أو مكسب الطرف الآخر، فإن إستراتيجية

قف وفكر

ما هي بعض القيم الثقافية التي ربما تفسر هذه الاختلافات بين لحسين، في الطريقة التي يتواصل بها الرجال والنساء؟

التفاوض هي الأمل. في هذا الموقف، لا يمكن لأحد الأطراف أن يحدد بسهولة الاحتياجات أو النتيجة المرجوة للطرف الآخر، وربما لن يثق أحد الأطراف بالطرف الآخر بشكل كامل.

يحدث موقف الربح - الخسارة كل يوم

في حياة المدير. عندما يدرس المدرء مصطلح التفاوض، فإنهم في الغالب يفكرون في مواقف رسمية خاصة مثل المقايضة الجماعية بين العمل والإدارة، أو وكيل رياضي يتفاوض على لاعب رياضي. تسمى هذه الأمثلة على وجه العموم بمفاوضات الطرف الثالث. تشير الأبحاث إلى أن المدرء يصبحون منخرطين بشكل متكرر في مفاوضات الطرف الثالث^(١). على الرغم من ذلك،

تؤكد هذه المناقشة على نوع مواقف التفاوض اليومية التي ربما يواجهها أي مدير، مثل الحصول

على مساحة مكتبية أكبر لأحد الموظفين، الحصول على موافقة بزيادة في الميزانية، أو تأمين دعم إضافي من إدارة أخرى. المدرء الفعالون يكسبون أكثر مما يخسرون

يحرص كل مفاوض على أمرين شاملين. يجب على الأطراف الموازنة بين اهتمامهم بنتيجة التفاوض، وبين احتياجات العلاقات بين الأطراف^(٢). وعلى الرغم من ذلك، فإن درجة هذين الاهتمامين تختلف من موقف إلى آخر. في بعض المواقف، فإن الربح يكون هو أهم شيء. ولكن في مواقف أخرى، فإن قيمة العلاقة ربما تفوق الحاجة إلى الربح وفيما بين هذين الموقفين المتضادين، تكمن مخاطرة الحصول على نتيجة رابحة مع تدمير العلاقة، مما يؤثر على رغبة الطرف الحاسر في الوفاء بالاتفاق. ربما يحتاج المدير إلى العمل مع هذا الطرف في المستقبل. وإذا كانت العلاقة قد تضررت، فإن المعاملات المستقبلية ربما تكون محل جدال. على سبيل المثال، عندما يطلب أحد المرؤوسين زيادة في الراتب، يتعين على المدير الموازنة بين الحاجة إلى إدارة الميزانية بأقل تكلفة، وبين الحاجة إلى المحافظة على علاقة إيجابية مع المرؤوس إذا كان أداء العمل لهذا المرؤوس ذا قيمة عالية. ربما يرغب المدير في انتزاع إقرار لكي يضمن استمرارية العمل الجيد.

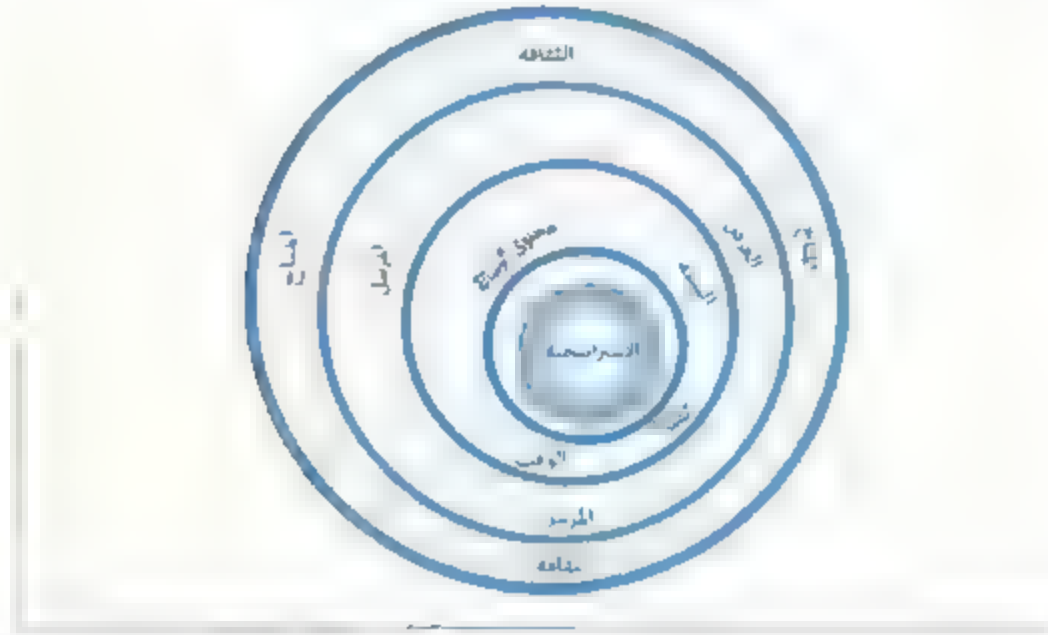
قف وفكر

١. ما هي بعض الاختلافات الأساسية بين التفاوض للوصول إلى حل وسط والتفاوض للوصول إلى إجماع؟
٢. ما هي بعض المتشابهات الأساسية؟
٣. ما نوع إستراتيجية التفاوض - حل وسط أو إجماع - التي تناسب بشكل أكبر معظم التفاعلات بين المدير/المرؤوس؟

من الممكن أن يتم تحقيق أسلوب المدير تجاه عملية التفاوض، من خلال الإشارة إلى أساليب التفاوض التي توارن بين هذه الاهتمامات الشاملة، على النحو الذي تم توضيحه في الفصل الثاني عشر (الشكل رقم ١٢-٣)، حيث تتم موازنة اهتمام المدير بالإنتاج مقابل الاهتمام بالناس، من الممكن أن تساعد معرفة إستراتيجية التفاوض الملائمة المدير على تحقيق النجاح.

نموذج إستراتيجي للتفاوض:

إن أفضل وسيلة للدخول إلى عملية التفاوض، هي عن طريق التحليل الإستراتيجي للاتصال الإداري الموضح في الفصل الثاني.



الشكل (١٢-٣) نموذج الاتصال الإداري الإستراتيجي

تم توضيح النموذج الأساسي للاتصال الإداري الإستراتيجي المذكور في الفصل الثاني هنا في الشكل رقم (١٢-٣) من أجل استخدام التشبيه الصليبي من الفصل الثاني. يجب علينا دراسة العوامل في كل طبقة في النموذج، من أجل الوصول إلى الإستراتيجية (اللب). تركز المناقشات أولاً على الثقافة والمناخ (الطبقة رقم ١).

ثانياً، تم استعراض المرسل (المدير)، العرض أو الهدف من التفاوض، وأسلوب المستقبل (الحصم) (الطبقة رقم ٢) من أجل تطوير إستراتيجية التفاوض بشكلٍ نظمي، يجب على الشخص أيضاً تحليل الأسلوب. يجب على الشخص تحليل الوقت والبيئة والقناة ومحتوى الرسالة، وهذه هي الطبقة رقم (٣) من نموذج الاتصال الإستراتيجي. على الرغم من أن المناقشة التالية تعامل هذه البنود بشكلٍ مستقل، يجب على المدراء دراسة جميع الطبقات بشكلٍ فوري عند تطوير إستراتيجية التفاوض (لب النموذج)؛ وذلك لأن كل الطبقات تؤثر على بعضها البعض. يحتتم هذا الفصل بوصف لست إستراتيجيات تفاوض في لب (الطبقة رقم ٤) نموذج الاتصال الإستراتيجي.

الطبقة الأولى: الثقافة والمناخ:

على النحو المذكور في العديد من المواضيع في هذا الكتاب، تعد الثقافة اهتماماً أساسياً في أي موقف اتصالي 'أولاً، حاول أن تفهم ثم اسع لكي يتم فهمك'، هي العادة الخامسة التي ذكرها Stephen Covey في العادات السبع للأشخاص ذوي المعايير العالية^(١). يسغي على المدراء استعراض وتحليل الموقف الذي يستهل الحاجة إلى التفاوض والثقافة / المناخ، الذي يحيط بكل سيناريو من سيناريوهات التفاوض. وبعد ذلك، يمكن للمدير أن يبدأ في تحديد الطرق البديلة لحل الحاجة إلى عملية التفاوض. يتطلب الفهم الصحيح كلاً من التحدث والاستماع لا يجب على المدير الانشاق مع الطرف الآخر، ولكن يجب عليه فهم موقف الطرف الآخر. وعلاوة على ذلك، يمكن للمدير أن يظهر التعاطف بدون الشعور بالتعاطف وتقييم الاختلاف بين الواقع والعاطفة، الذي ربما يشأ من طبيعة الثقافة أو المناخ.

ينبغي وضع كل من الثقافة التنظيمية والوطنية في الاعتبار عند التفاوض. بعض الثقافات تدعم أسلوب التفاوض الجارم والمتطلب، في حين أنه في بعض الثقافات يعد أسلوب الأكثر سلبية هو المتوقع. ربما تشجع الثقافة جلسات التفاوض الطويلة التي تتطلب الصبر، في حين أن بعض الثقافات الأخرى تدعم الحل السريع. بعض الثقافات تشجع العروض المبدئية القريبة من التسوية المتوقعة، في حين أنه في بعض الثقافات الأخرى لا يكون العرض المبدئي قريباً بأي حال من الأحوال من النتيجة المتوقعة. في بعض الثقافات، من المهم تأسيس علاقة شخصية قبل التفاوض، ولكن في بعض الثقافات الأخرى تكون المعرفة السطحية وحسب

بالأشخاص المشتركين في التفاوض ضرورة. يسعى على المدراء أن يدركوا الثقافة الوطنية للطرف الآخر بشكل تام من أجل التفاوض بنجاح.

تحدد الثقافة التنظيمية بشكل كبير من لديه السلطة داخل المنظمة، والمدى الذي يمكن من خلاله للشخص اتخاذ القرار. لا يوجد سبب للتفاوض مع شخص إذا كان هذا الشخص لا يمكنه اتخاذ القرارات، وهذه هي الحال في الغالب عندما تكون السلطة مركزية أيضاً، في المنظمات البيروقراطية، فإن العديد من السياسات والإجراءات ربما تعوق المرونة ولذا، لا يوجد الكثير للتفاوض عليه. ولكن معظم المنظمات ليست مركزية أو بيروقراطية بشكل كبير، لدرجة أن يصبح التفاوض بلا قيمة. التحدي المائل أمام المدير يمكن في تحديد ما الذي يمكن التفاوض عليه ومع من. هذا التحدي نتجته للثقافة التنظيمية والمناخ، وكذلك البنية السياسية داخل المنظمة.

الطبقة الثانية: المرسل والمستقبل والهدف:

سنناول لاحقاً العناصر في الطبقة الثانية من نموذج الاتصال الإستراتيجي (الشكل رقم ١٣-١) - الأسلوب والغرض الشخصي للمفاوض. كما أن بعض الناس مفتحون وثرثارون، والبعض الآخر مطوون وهادنون، يستهزل بعض المديرين عملية التفاوض بثقة واتجاه إيجابي، في حين أن البعض الآخر يشعر بالهزيمة من البداية، ويعتقد أنه ليس أمامه أي فرصة. قل أن ينجح المتفاوضون، يحب عليهم أن يثقوا بأنفسهم. قال E. H. Harriman، وهو أحد رواد السكك الحديدية الأوائل في الولايات المتحدة الأمريكية، ويوضح بالثقة بالنفس، قال لأحد الممولين الشباب: "دعني أحلس على مائدة مع خمسة عشر رجلاً، وسوف أحصل على ما أريد"^(٨). يمكن للمدير اكتساب الثقة من خلال إدراك عملية التفاوض والاستعداد بشكل ملائم للتفاعل وعلاوة على ذلك، فإن ممارسته التفاوض إذا تمت بشكل ملائم، سوف تؤدي إلى ثقة كبيرة بالنفس بسبب النتائج الإيجابية.

يجلب المدير القوة أثناء التفاوض إذا كان واثقاً بنفسه ومع ذلك، فإن الثقة بالنفس ليست كافية أثناء التفاوض ينبغي أن تتصرف وتظهر واثقاً بنفسك لكي تبدأ، لا يبدو عبث كما لو كنت تتوقع حرباً طويلة. أحد أصعب الممارسات هو خلع السترة (الحاكيث)، وطبي

أكمام القميص، وصب كوب من القهوة، أو أي شيء آخر يبدو منه أنك تستعد لحلسة مطولة. وعلاوةً على ذلك، احرص على ألا يبدو عليك التعب أو الإرهاق. ترداد آمال وثقة الخصم بشكل كبير عندما يبدو على خصمه التعب.

في التفاوض، تعد المظاهر مصدراً مهماً للاتصال، وطوال مدة المداخلة يراقب المتفاوضون بعضهم بعضاً عن قرب. يمكنك أن تعبر السحاح من خلال مطهر أنيق يشير إلى أنك مرتب، وأنت شخص لا يمكن استغلاله بسهولة. تعاملنا مع الرسائل غير اللطيفة في الفصل العاشر، وسوف نتعامل معها مرة أخرى في موضع لاحق في هذا الفصل، ولكن تذكر أن العادات العصبية مثل النقر بالإصبع على المكتب أو اللعب بالقلم؛ يمكن أن تشير إلى شخص عصبي وضعيف.

على الرغم من أن عملية التفاوض يمكن أن تتم من خلال الهاتف - ولذا فإن العصبية لن تظهر - إلا أن هذه الوسيلة لها بعض العيوب. التفاوض من خلال الهاتف يحد من قدرة المتفاوض على قراءة لغة الجسد. يمكن أن يؤدي الاتصال من خلال الهاتف إلى فهم الرسالة بشكل خاطئ، أو تظهر في آخر لحظة في الطبيعة. ربما يأخذ التفاوض من خلال الهاتف المستقبّر على حين غرة؛ إذ ربما لن تكون مستعدة للمحادثة، ويكون التفاوض الناتج أكثر تنافسية.

يعد التوتر جزءاً من عملية التفاوض. ينتج هذا التوتر عادةً من أمرين منفصلين غير معروفين ومتصنين في أي عملية تفاوض الأمر الأول، إذا كان من الممكن أم لا عقد صفقة، الأمر الثاني المجهول، كم الوقت الذي ستستغرقه عملية التفاوض وبساطة، فإن معرفة أنه من الطبيعي الشعور بهذا التوتر وإدراك مصادر هذا التوتر، يساعدان على تقليل التوتر بشكل كبير.

الهدف:

الهدف من عملية التفاوض أمر بسيط للغاية: تعظيم مميزاتك. وبصورة مدنية، فإن الهدف يعد واحداً من أهم العناصر التي ينبغي دراستها عند صياغة إستراتيجية التفاوض. ربما يتم تفسير الهدف من التفاوض على أنه "معرفة ماذا تريد"، أو بشكل أكثر ملاءمة

"معرفة ما هو المعقول لكي نتوقعه". ومن الواضح أن الحاجات والتوقعات مختلفان بشكل كبير، ولكن إذا لم تقم بالتفريق بينهما بشكل واضح، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الارتباك والإخفاق.

التفاوض يكون بلا فائدة في موافق معينة. فكر، على سبيل المثال، في مدير إنتاج والذي تفاوض بسجاح على زيادة شخصية في الراتب في الماضي. ولسوء الحظ، فإن الظروف السوقية الصعبة أثرت على الشركة، ولا يحصل أي شخص على أي زيادة في الراتب. إذا حاول المدير أن يتفاوض الآن، فإنه لن يفشل فحسب في الحصول على الزيادة، ولكنه ربما يسبب استياء منه؛ وذلك لأنه قام بطلبه في وقت صعب.

إذا كان الوقت مناسباً، وكان الطرف الآخر ملتزماً بالتفاوض، ففي هذه الحالة يمكن للمدير وضع هدف للتفاوض تمثل المناقشة التالية ثلاث إستراتيجيات تحديد الحد الأقصى للنتيجة المحتملة، أقل نتيجة مقبولة، أفضل بديل.

تحديد الحد الأقصى للنتيجة الداعمة وأقل نتيجة مقبولة:

الحد الأقصى للسبحة الداعمة هو العاية المطلقة، التي يمكن أن يطالب بها الشخص في موقف البدء ضمن المعقول. يمكن إنهاء التفاوض بشكر سريع إذا كان الحد الأقصى للنتيجة المحتملة يتجاوز المعقول.

أقل نتيجة مقبولة هي أدنى نتيجة مقبولة يمكنك قبولها من التفاوض. إذا كانت نتيجة التفاوض أي شيء أقل من أدنى نتيجة مقبولة لك، فسوف يكون من الأفضل أن تنهي عملية التفاوض. التخطيط مهم. ولذا، يجب تحديد أقل نتيجة مقبولة قبل عملية التفاوض.

وبالطبع، فإن أقل نتيجة مقبولة والحد الأقصى للنتيجة المحتملة، يعكسان اعتبارات أساسية وثابوية على المدى القصير وال المدى الطويل. التبعة عالٍ أمر معقد وتتضمن أكثر من محال.

وحيث إن أقل نتيجة مقبولة والحد الأقصى من النتيجة الداعمة هما معالم عملية التفاوض، فإن مصطلحاتهم يجب أن تكون واضحة قبل أن تستهل أي تفاوض. والخطأ الحرج (وربما الأكثر شيوعاً) بالنسبة للشخص، هو أن يقوم بتعديل أي من هذه النقاط بعد بدء عملية التفاوض. إن القيام بذلك يشير إلى أن حصمك أثر فيك بشكل كبير

يجب أن تضع في اعتبارك طوال عملية مناقشة الحد الأقصى من النتيجة الداعمة وأقل نتيجة مقبولة، أن المصطلحات تنعكس على خصمك في التفاوض. فكر في مثال مدير مبيعات ملوزع ملابس، وهو يتفاوض على سعر مائة بذلة جديدة مع مدير المشتريات لمتجر ملابس يعرض الحدود رقم (١٣-١) كيف يرى كل منهما المصطلحات بشكل مختلف

من المهم الأحد بالاعتبار عكس المصطلحات هذه عند دراسة المادة التالية يمكن أن تكون إحدى النتائج مرغوبة لشخص ما، ولكنها غير مرغوبة للشخص الآخر. في التفاوض، كما هو الحال مع محالات الاتصال الأخرى، فإن الإدراك الشخصي وإطار المرحعية مهمان وينبغي تذكرهما.

الحدول (١٣-١) المصطلحات المعكوسة

مدير المبيعات		مدير المشتريات
لحد الأقصى من النتيجة الداعمة	١٥,٠٠٠ دولار أمريكي.	أقل نتيجة مقبولة.
أقل نتيجة مقبولة.	١١,٥٠٠ دولار أمريكي.	الحد الأقصى من النتيجة الداعمة.

إيجاد أقل نتيجة مقبولة والحد الأقصى من النتيجة الداعمة:

لأن الإرشادات التي تم تقديمها من قبل أقل نتيجة مقبولة، والحد الأقصى من النتيجة الداعمة مهمة للعناية، يجب التفكير بحرص من أجل إيجاد هذه النتائج. من السهل تحديد أقل نتيجة مقبولة. هذه هي النقطة التي لا يمكن قبول أي شيء أقل منها بسبب الخسارة المحتملة. وفي الواقع، عندما يلتزم المفاوض بهذه النقطة، فإن الخسارة لن تكون أمراً محتملاً.

تعد أقل نتيجة مقبولة أمراً شخصياً وموضوعياً مريحاً من الحقائق التي تحيط الموقف والقيمة الموضوعية لهذه الحقائق. ولأنها شخصية، لا توجد صيغة سحرية لتحديد أقل نتيجة مقبولة. ومن ثم، يجب القيام بجميع الجهود الممكنة من أجل الفصل بين ما هو مقبول وما هو مرغوب.

عند تحديد أقل نتيجة مقبولة بشكل دقيق، من المهم تطوير بعض أنواع أوراق عمل اتخاذ القرار؛ من أجل التأكد من عملية منهجية وموضوعية. يوضح الحدود رقم (١٣ ٢) مثالاً على تحديد أقل نتيجة مقبولة في العرض الوظيفي.

أي صيغة تساعدك على التفكير في العمليات لها قيمة. وبالطبع، فبحر جميعاً نفضل أن نكون على الطرف الآخر من المجال، ألا وهو الحد الأقصى من النتيجة الداعمة الحد الأقصى من النتيجة الداعمة هو النقطة الأبعد، من أقل نتيجة مقبولة التي يمكن لمفاوض تبريرها بشكل معقول.

المنطقة بين الحد الأقصى من النتيجة الداعمة وأقل نتيجة مقبولة هي مجال التسوية^(١) يكون لدى كلا طرفي عملية التفاوض مجال تسوية مقصود (أو غير مقصود)، من أجل المساعدة على تحقيق النجاح، يجب على المفاوض أن يكون قادراً على تبرير الحد الأقصى من النتيجة الداعمة بشكل مقنع، وإذا لم يفعل ذلك ربما يتم تحديد الحد الأقصى من النتيجة الداعمة، عند نقطة تتجاوز أقل نتيجة مقبولة للطرف الآخر. على الرغم من أن المفاوض ربما يكون راغباً في التسوية بمقدار أقل بكثير، ربما يمكن تضادي هذه الاحتمالية؛ لأن الخصم لن يرى أي سبب للاستمرار في المناقشة ولكن العكس أيضاً صحيح، يجب ألا يكون الحد الأقصى أيضاً منخفضاً للغاية؛ وذلك لأنه بمجرد استبعاد الحد الأقصى من النتيجة الداعمة، لا يمكن للشخص إعادة ضغطها مرة أخرى. سوف يتوقف التفاوض بالتأكيد عند هذه النقطة.

الجدول (١٣-٢) تحديد أقل نتيجة مقبولة

البند	الأهمية النسبية	أقل نتيجة مقبولة
الراتب.	٤	٦٨,٠٠٠ دولار أمريكي.
الموقع.	٣	ضمن ٥٥ ميلاً من مسقط الرأس وفرياً من بحيرة.
حجم الشركة.	١	موجودة في قائمة فوربس لأعلى ٥٠٠ شركة.
واجبات الوصفة	٥	٢٢٪ على الأقل من الوظيفة تتضمن استخدام الحواسيب ومهارات الحاسب.
المناخ الثقافي.	٧	العديد من الشباب غير المتزوجين (مثلي) في الإدارة.

يعكس تأسيس الحد الأقصى من النتيجة الداعمة مبدأ "رحلة واحدة إلى البئر". يجب أن نحدد موقفك الافتتاحي مرة واحدة فحسب، ومن الضروري للغاية أن تحقق أقصى استفادة من ذلك من المستحيل تقريباً عكس الاتجاهات وطلب الكثير عندما تدرك بشكل متأخر، بعد النظر عن قرب إلى الموقف، أن الحد الأقصى من النتيجة الداعمة الذي حددته كان منخفضاً للغاية.

ولكن ما هو الحد الأقصى؟ إنه أي شيء يمكن للمرء دعمه، وربما يتطلب هذا التبرير بعض الإبداعية عند وضع الحد الأقصى من النتيجة المدعومة، يجب البحث عن السمات المميزة من أجل تصميمها لا تقتصر على سد أو سدين فحسب لدرجة ألا تفكر في أي توافقات أخرى محتملة. فكر في مدير تسويق على سبيل المثال، الذي يتفاوض مع نائب الرئيس على وظائف إضافية في إدارة التسويق. يمكن ألا تكون الوظيفة إضافية تشكل عائق كبيراً يصعب التغلب عليه، على النحو الذي يشكله الراتب المطلوب. كيف يمكن لمدير تبرير راتب يبلغ ٨٠,٠٠٠ دولار أمريكي لهذه الوظيفة؟ ربما يكون من الممكن تحويل الانتباه إلى شيء إيجابي آخر مثل زيادة المبيعات؛ من أجل تشتيت انتباه نائب المدير عن الراتب. لا تتردد في وضع قائمة مرجعية تحدد للإدارة العليا مزايا الموافقة على الراتب المطلوب، وكذلك وضع قائمة غير معلنة بالردود المحتملة التي ربما تؤثر سلباً على موقفك التفاوضي. من خلال وضع مثل هذه القوائم، يمكنك أن تُعد ردوداً محتملة من أجل التغلب على الانتقاد فيما يتعلق بالراتب المطلوب.

تحديد البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي (BATNA):

رأينا حتى الآن أنه من أجل تحقيق عرصك من التفاوض، يجب عليك أن تحدد أقل نتيجة مقبولة لك، والحد الأقصى من النتيجة الداعمة. ولكن أحياناً يكون التفاوض عند الحط القاعدي أقل فعالية وفائدة؛ من وضع البديل الأفضل المتماشك للاتفاق التفاوضي. كان البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي من سات أفكار Roger Fisher و Bull Ury، من مدرسة هارفارد للقانون، وتم وضعه للمرة الأولى في سلسلة كتبهم عن التفاوض دي المبدئي التي بدأت بكتاب "الوصول إلى نعم". تكمن الفكرة الأساسية في أن كل طرف من أطراف عملية التفاوض يحتاج إلى تحديد ما هي الخيارات المتاحة، إن وجدت، حال وجود مأزق إذا لم يكن هناك أي بديل، سوف تترك طاولة المفاوضات الحالية الوفاص. يجب عليك أن تقرر البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي قبل أن تبدأ عملية التفاوض.

أحد الأمثلة على ذلك هو عرض من التاجر لشراء سيارتك مقابل ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي. قررت أن تعلن عن سيارتك في الإعلانات المطبوعة في الصحف مقابل ١٢,٠٠٠ دولار أمريكي (الحد الأقصى من النتيجة الداعمة). بالنسبة لك، البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي هو

١٠,٠٠٠ دولار؛ وذلك لأنك تعرف أنه يمكنك الرجوع وقبول عرض هذا التاجر إذا لم ينجح البيع الفردي. ولكن انتظر؛ تتضمن العروض الأخرى التي يمكنك التفكير فيها بيع سيارتك لأحتك الصغرى مقابل ٧,٥٠٠ دولار ربما يكون هذا العرض أفضل بديل، وربما لا، من عرض التاجر، وذلك بسبب قيمة العلاقة. ومن ثم، فإن إيجاد البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي يتطلب موازنة مجموعة كبيرة من العوامل.

يمعك البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي من قبول الشروط غير المواتية للغاية، ويمنعك كذلك من رفض الشروط التي يتعين عليك قبولها. إذا كان الحل المقدم أفضل من البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي، ففي هذه الحالة فإن هذا هو الحد الأقصى للنتيجة المحتملة، ويجب عليك قبوله. إذا كان الاتفاق ليس أفضل من البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي، فيجب عليك حينئذ إعادة فتح المفاوضات. ولكن بالنسبة لك، فإن البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي لا يماثل أقر نتيجة مقبولة لك، الحد الأدنى من النتيجة المقبولة. وبدلاً من ذلك، فهذه هي النقطة التي ستغادر عندها إذا لم تحصل حتى على أقل عرض مقبول. عندما يكون لدى الأطراف بدائل أفضل متماثلة للاتفاق التفاوضي، ففي هذه الحالة يكون التفاوض مواتياً لتحقيق الاتفاق. يمكن توفير الكثير من المال والوقت من خلال "تسوية" البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي، بدلاً من الاستمرار في النزاع. في الولايات المتحدة، ٩٠٪ تقريباً من القضايا يتم تسويتها خارج المحاكم، بسبب أن المحامين يفهمون قوة قضية كل طرف، ومدى احتمالية فوز كل قضية في المحكمة. ومن ثم، عندما تكون هناك احتمالية لانهيار التفاوض، يسعى على الأطراف كشف البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي لدى كل منهم؛ من أجل معرفة إذا كانوا متماثلين.

الطبقة الثالثة: الوقت والبيئة والمحتوى والقناة:

بعد دراسة العوامل في أول طقتين من نموذج الهدف الإستراتيجي (الشكل رقم ١٠-١٣)، نتناول الآن الطبقة الثالثة التي تتمتع بأربعة اعتبارات إستراتيجية جديدة وأكثر تحديداً. الاعتبار الأول الذي سنتناوله هنا هو الوقت.

الوقت:

الوقت مكون ضروري من مكونات الإستراتيجية^(١١). يتعين التطرق إلى قضيتين عند دراسة عوامل الوقت. (١) متى تتفاوض، (٢) كيف نستخدم الوقت بشكل أمثل أثناء التفاوض. توفر الإجابة على السؤال الثاني أيضاً رؤية للوقت الأمثل لتقديم عرض أو عرض مضاد. أولاً، دعنا نتطرق إلى متى نتفاوض.

لتحسين الطاقة ومع الانتكاسات الكبرى، حاول عقد جلسة تفاوض عندما تشعر بالراحة والصحة. توجد الكثير من الحواص الفردية، ولكن يبدو أن الإجماع يشير إلى أن معظم الناس يكونون في قمة فعاليتهم حوالي الساعة ١١ صباحاً^(١٢).

على الرغم من أن الأفضل هو اختيار الوقت الأمثل للتفاوض، إلا أن هذا ليس عملياً على الدوام. ومن ثم، فإن المفاوض الذي مستعد دوماً ولا يتقذ أية فرصة للتفاوض أبدأ. يمكن أن تُمثّر المقاتلة السريعة في الكافتيريا، أو مقابلة بالمصادفة في المصعد، أو مكالمات هاتفية يبدو أنها عفوية. فرصاً عملية للتفاوض. نقترح من John Ilish، مؤلف العديد من الكتب، الأفضل مبيعاً عن قوة التفاوض التي تتضمن، "دليل العبي للفرور أثناء التفاوض"، لا تصعب فرصة أبدأ للتفاوض، ولكن لا تتفاوض أبدأ حتى تكون متأكداً من أن هذه فرصة مواتية^(١٣).

في أي عملية تفاوض، السؤال الأساسي الذي ينبغي توجيحه هو: "متى أكون أكثر قوة، ومتى يكون خصمي أكثر ضعفاً؟" ومن الطبيعي أن تختلف الإجابة. لنفترض أن أحد المدراء يرغب في تطبيق سياسة الوقف المرر لموظفيه، فإن أفضل وقت للتفاوض على هذه السياسة مع الإدارة العليا، ربما يكون بعد تحقيق إنجازات كبيرة، أو حتى بعد أن قامت إحدى الإدارات بتغيير برنامج العمل لديها. يمكن أن يضيف التوقيت الإستراتيجي الكثير لقوة الشخص في التفاوض.

السؤال الثاني يتعلق بكيفية الاستخدام الأمثل للوقت أثناء التفاوض. بشكل عام، يتوقع المرء أن تتم أكر التنازلات وأهم أعمال التسوية قبل الموعد النهائي تماماً^(١٤). يضع الموعد النهائي المقرب ضغوطاً على الأطراف لكي نوضح مواقفها الحقيقية، ومن ثم يمكن القيام بالكثير من أجل تقليل عناصر الخداع في الخطوات النهائية في التفاوض. أكدت عدد من الدراسات الكبيرة قوة القيود الزمنية على عملية التفاوض^(١٥).

بسبب أهمية المواعيد النهائية، لاحظ الإرشادات التالية:

١. لا تقم بكشف الموعد النهائي الحقيقي: عندما يعلم الخصم بالموعد النهائي للطرف الآخر، سوف تتوقف المفاوضات حتى يعمل الموعد النهائي كورقة ضغط للحصول على تسويات. عندما يكون لدى الشخص موعد نهائي قريب للغاية، ربما يكون من الحكمة تهديد الموعد النهائي، بدلاً من الدخول في المفاوضات في ظروف غير مواتية.
٢. كن صبوراً: يطلق على هذا أيضاً التحمل^(١١). يسعى على المفاوض التآني قبل الإحالة على الأسئلة وتقديم المعلومات واتخاذ القرارات. هذا يتضمن السيطرة على ردود الفعل الدفاعية، وكذلك تجنب السرعة لاتخاذ موقف هجومي عند الهجوم اللفظي على المرء. يسمح الوقت المتوفر من خلال الصبر، بالفرصة لتنظيم وفهم القضايا واحترار نقاط قوة وضعف الخصم وموازنة المخاطر، وهو أيضاً يولد إحساساً بالضغط على الخصم، وخاصة عند اقتراب الموعد النهائي.
٣. استخدم الساعة: لأن معظم الأمريكيين يدركون الوقت بشكل واع، اطلب تنازلات أو قدم تنازلات صغيرة قبل نهاية الفترة الرسمية. ومن ثم، ربما يمكنك انتزاع إجراء ما من الخصم مباشرة قبل العداء أو العشاء، وذلك لأن الناس تميل إلى أن يكون لديهم إحساس بالإبحار قبل الحصول على راحة. يمكن استخدام طفرة في الأعمال لمصلحة المفاوض، إذا تم اتخاذها في الوقت المناسب.

البيئة:

بالإضافة إلى الوقت والوقت، فإن البيئة المادية مهمة بشكل إستراتيجي. يستعرض هذا الجزء محالين من مجالات البيئة المادية، ألا وهما: الموقع والترتيب المادي.

اختيار الموقع مهم في غالب الأحيان؛ وذلك لأنه يصب بشكل مباشر في مقدار السيطرة، الذي يمكن أن يمارسه كل طرف على الترتيبات المادية في الموقع، وكذلك على المناخ النفسي الذي يحدث فيه التبادل في المفاوضات التي تتم في مكان (مقر) أحد الأطراف، فإن المصيف له حق شرعي لتحمل مسؤولية ترتيب المجال المادي. هذا يماثل ميرة أن يلعب فريق رياضي على ملعبه في الرياضة؛ فإن الفريق صاحب الملعب يكون أكثر احتمالية لبيكون الفائز في كلا الموقفين.

ما هي أفضل وسيلة لترتيب قاعة المؤتمرات أو المكتب للمفاوضات؟ أولاً، ينبغي مع الملهيات مثل المكالمات الهاتفية يمكن أن تكون المكالمات الهاتفية ذات كلمة عالية إذا تمت في وقت حرج في التفاوض. ثانياً، تجنب الجلوس في موضع يوحى بالتسوية أو حتى المساواة. إذا كان المكان قاعة مؤتمرات، اجلس على رأس الطاولة. وإذا كان في مكتب فاجلس خلف المكتب أيضاً، ينبغي أن يكون معك الأدوات المناسبة، مثل: الألواح الورقية، الحاسب، أو طاولات الكتابة. وجود هذه الأدوات يؤكد على صدق موقفك. وعلى الجانب الآخر، إذا كانت أهمية العلاقة بين أطراف التفاوض عنصراً أساسياً، فإن ترتيبات القوة هذه ربما تكون أقل أهمية. الجلوس على طاولة مستديرة وإظهار الاحترام المتبادل، ربما يوفر للمدير قوة أكبر؛ لأن المدير اختار بيئة توحى بالتعاطف تجاه الآخر. ربما تتسبب هذه الإستراتيجية في الحصول على تنازلات أكبر بناءً على الثقة بين الطرفين.

الانتباه للترتيبات المادية في القاعة، والموقف المادي الذي يأخذه الخصم في المفاوضات، يوفر معلومات قيمة للغاية.



الشكل (١٣-٢) ترتيبات الجلوس

يوضح الشكل رقم (١٢-٢) العديد من الاحتمالات. على سبيل المثال، وجدت دراسات قائمة على المراقبة والانتباه أحراها أحد الباحثين، فيما يتعلق بتفضيلات الجلوس في العديد من السياقات الاجتماعية، أن الأمريكيين المشركين في المحادثات غير الرسمية يفصون عادةً الجلوس عند الراوية اليمنى لبعضهم بعضاً (إذا كان الجلوس على طاولات مربعة أو مستطيلة)، أو حوار بعضهم بعضاً إذا كان الجلوس على طاولة دائرية. وجد هذا الباحث أيضاً أن الجلوس جنباً إلى جنب يحدث في العلاقات التعاوية. ومع ذلك، فإن الجلوس وحدها لوحه كان أكثر الترتيبات تفضيلاً في العلاقات التنافسية، مع وجود فراغ واسع بشكل معقول يفصل بين الأطراف. لاحظ هذا الباحث أيضاً حواراً أقل عندما يجلس الناس بعيداً عن بعضهم، بالمقارنة مع جلوسهم حياً إلى جنب أو وحدها لوحه.^{١٧}

هناك بعض العناصر الأخرى غير اللطيفة التي تلعب دوراً في التفاوض. على سبيل المثال، يمكن للشخص أن يستخدم المسافة للحصول على القوة. وجد المؤلف وعالم الأنثروبولوجيا المشهور Ray Birdwhistell أنه عندما يكون الأطراف في مواقف تنافسية، فإنهم يجدون القرب مهدداً لهم^{١٨}. ونتيجة لذلك، إذا كان المدير يرغب في وضع ضغط على الخصم، ربما يتنقل ليكون أقرب جسدياً منه. يمكن أن يكون التواصل بالعين أداة قوية في التفاوض. تشير الأبحاث إلى أن الناس يتجنبون التواصل البصري المباشر في المواجهات التنافسية، لأنه مرهق^{١٩}. يجدون أن هذا التواصل حميمياً ومهيماً، أو يكشف بشكل مفرط الدوافع التي يرغبون في إبقائها محفية عند الانحراط في علاقة تنافسية^{٢٠}. وفي الصدد ذاته، وجد باحثون آخرون أن الناس لديهم صعوبة أكبر في الكذب بشكل مقنع عند مراقبتهم عن قرب، مما لو لم تكن هناك مراقبة عن قرب^{٢١}.

إذا لم يكن بإمكانك استخدام أفصلية الأرض في التفاوض، حاول عقد التفاوض في أرض محايدة. ومن ثم، فعند التفاوض مع مدراء على مستوى عالٍ، ربما يكون من غير الملائم أن تطلب منهم القدوم إلى مكتب مدير في مستوى أقل. ومع ذلك، يمكن للشرد أن يقترح أن يجتمع كلا الطرفين في قاعة المؤتمرات من أجل تجنب المقاطعات، وذلك بأن يقول: "أعلم أنك مشغول، وتتم مقاطعتك بشكل كبير ما رأيك بأن نتقابل في قاعة المؤتمرات حتى يمكننا الاجتماع لوضع دقائق؟" أو ربما يكون الاجتماع وقت الغداء وسيلة سهلة لتحديد موقف ما. ربما يكون الخصم مرتاحاً وقت الغداء، وربما يكون من المحتمل معادلة أي مبرة مرآتية.

عندما لا يكون لديك بديل للاجتماع في مكتب الخصم، فلن تكون بحاجة إلى القيام بدور التابع على الفور عادةً يكون الخصم جالساً إلى مكتبه وأنت تجلس على كرسي جانبي، أو أسوأ من ذلك، على كرسي منخفض، يمكنك معادلة هذا العيب بشكل سريع فقط من خلال الوقوف والتحرك في الأرجاء أثناء التحدث. من خلال هذا الأسلوب السيط غير اللفظي، أصبح من الممكن الآن النظر من أعلى إلى الخصم.

محتوى الرسالة:

المرسل والمستقبل والغرض والوقت والبيئة كلها أمور تساعد على تحديد مرحلة ما هو بالفعل لب المفاوضات: الرسالة ذاتها تدور المفاوضات حول مقدار المعلومات الذي يقرر كل طرف أن يروييه (أو ألا يروييه) بشأن الدوافع والتفضيلات الحقيقية. يبنى المفاوضون مثل هذا القرار ليس على معاييرهم الذاتية فحسب، ولكن أيضاً على سيوكيات وافتتاح وأمانة خصومهم قبل وأثناء التبادل.

على الرغم من أن الرسائل غير اللفظية مهمة، إلا أن الكلمة المطبوعة هي الشكل الأساسي للاتصال في المفاوضات. الأنواع الأساسية من الرسائل اللفظية المناسبة للمناقشة هي، تقوم بتأثيرات وتثير وتستجيب للأسئلة، ولكن أولاً سوف نتناول الرسائل الافتتاحية.

الرسائل الافتتاحية:

هل ينبغي أن تبدأ المفاوضات بمناقشة فورية للقضايا الأساسية، أو هل من الأفضل بدء

قف وفكر

١ عندما تبدأ الانتقال من الحد الأقصى من الترخية الداعمة لك تجاه أقل نتيجة مقبولة لك، هل ينبغي عليك القيام بتنازلات بسيطة نسبياً أو تنازلات كبيرة؟ ولماذا؟

٢- في وقت لاحق من المفاوضات، هل ينبغي أن تصبح تنازلاتك أكبر أم أصغر؟

المفاوضات بحوار ودي محايد؟ تعتمد الإجابة على إجمالي الوقت المسموح للمفاوضات، ونوع العلاقة السابقة مع الأطراف المشاركة في المفاوضات، وما إذا كان المناخ العام ودوداً أو عدوياً.

في الولايات المتحدة، الممارسة المقبولة هي البدء بمحادثة عامة حول الموضوعات المحايدة، ولكن المحادثة تنتقل بشكل سريع إلى حد ما نحو قضايا الحوار. ينطبق النمط ذاته على الكثير

من الأوربيين العربيين. ومع ذلك، ففي المكسيك والعالم العربي ومعظم الدول الآسيوية، فإن المحادثات المبدئية المحايدة تكون عادةً أطول بكثير.

التنازلات:

ذكرنا سابقاً أنه من المهم تأسيس أقل نتيجة مقبولة والحد الأقصى من النتيجة الداعمة قبل التفاوض، ولكن من غير المستحسن تحديد هذه النتائج بشكل مسبق في التفاوض وبالأحرى، من الأفضل تحديد أقل نتيجة مقبولة للطرف الآخر تبدأ بعد ذلك في الانتقال بعيداً عن الحد الأقصى من النتيجة الداعمة لك، تجاه أقل نتيجة مقبولة لك، وتجاه الحد الأقصى من النتيجة المقبولة للطرف الآخر. يتم تحقيق هذا في الأغلب من خلال سلسلة من التنازلات.

يتم تحديد متى وكيف يتم القيام بالتنازلات من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من الأسئلة - موضوعنا التالي ومع ذلك، فإن مبادئ قاعدة المساواة يمكن أن تخدم كإرشادات للقيام بالتنازلات. يشير المبدأ الأول للمساواة إلى أن المتفاوضين يتوقعون بشكل عام من بعضهم البعض، أن يقوموا بعدد مساوٍ من التنازلات من نقطة البدء الأولية لهما. يتعلق المبدأ الثاني بالمساواة في التصحية، وطبقاً لهذا المبدأ يتم الحكم على 'المساواة' من خلال المقدار الذي يتنازل عنه الشخص بالقياس إلى تطلعاته بمعنى آخر، من يقوم بالتصحية الأكبر. تحليل موقفاً يتفاوض فيه اثنان من المدراء على إعادة تنظيم العديد من الإدارات. عادر مدير ثالث ولم يحل أحد آخر محله ونتيجة لذلك، سوف يتم نقل واجبات إدارته إلى المدراء الباقين. خلال هذه المفاوضات، يتعين على المديرين أن يدركا أن كلا منهما قد قام بعدد متساوٍ من التنازلات، وكذلك مقدار متساوٍ منها، ولكن من الصعب تحديد الأعداد والمقادير بدقة عند التفاوض على بود، مثل الواجبات الوظيفية والارتباط المباشر وامتيازات وممن ثم، فإن الطريقة التي يتم من خلالها القيام بهذه التنازلات مهمة. يستخدم المتفاوض الفعال لغة إيجابية؛ للتأكد من أن التنازلات تبدو متكررة وكبيرة.

الأسئلة:

يرتبط تحقيق الإجماع بشكل كبير بتوجيه الأسئلة والإحاطة عليها. تناقش Dorothy Leads قوة الأسئلة في كتابها المعنون "أسئلة ذكية". أشارت Leads إلى أن الأفراد يهتمون

بالسؤال بشكل أكبر من عبارته، وذلك لأنهم يعرفون أنه من المتوقع منهم الإجابة على السؤال. عندما يسمعون عبارة، على الحاح الآخر، ربما لا يتوقع منهم الرد على الإطلاق. وفي حين أن الأسئلة المعلقة يمكن أن تكون ملائمة في بعض الأوقات، إلا أن الأسئلة ذات النهايات المفتوحة غالباً ما تجمع معلومات قيمة، يمكن استخدامها لاحقاً أثناء عملية التفاوض إن من خلال هذه الأسئلة يقوم المفاوض الفعال بتحديد وقت التنازل، ومقدار التنازلات التي يتعين عليه تقديمها.

ربما يقوم المفاوض بدون قصد بالعزف على وتر عاطفي من خلال توجيه سؤال معين، وأن يثير العداء. ومن ثم، ربما يكون من الضروري إعداد الأسئلة قبل توجيه الأسئلة. أحد الطرق لتحقيق هذا يكون من خلال توضيح السبب، أو الأسباب وراء توجيه سؤال ما إذا كانت هناك احتمالية للإحراج.

تخدم الأسئلة أغراضاً خمسة، هي:

١. إثارة الاهتمام: "متى تغير هذا؟" أو "هل تعلم بشأن...؟".
٢. الحصول على المعلومات: "ما الفرق بين السندير؟" أو "ما قيمة هذه النقطة؟".
٣. التوضيح: "لا رلت أشعر بالارتباك بشأن دافعك هذا. ما الذي يهمني أيضاً؟" أو "ما هي المصطلحات التي استقرنا عليها حتى الآن؟".
٤. تحفيز التفكير: "هل يمكنك أن تندي رد فعك تجاه السد الثاني؟" أو "ما هي بعض البدائل الأخرى؟".
٥. الوصول إلى النتيجة أو الملخص: "هل يمكنك تلخيص عرضك؟" أو "هل نحن جاهزون للتصرف؟" أو "هل لدينا اتفاق؟".

في حين أن إعداد العديد من الأسئلة يعد عادةً فكرة جيدة، إلا أن بعض الناس يخطئون بشكل كبير في توجيه الأسئلة، لدرجة أنهم يتوقعون عن الإنصات. وبالمثل، يمكن للقليل من الناس التفكير في جميع الأسئلة المناسبة أثناء المفاوضات الفعلية. الاستعداد يساعد على التغلب على كلا الاحتمالين.

إذا أردت إجابة معينة، اسأل سؤالاً إيحائياً. السؤال الإيحائي يقود الشخص الذي يجيب على السؤال من عبارة إلى عبارة أخرى، حتى يتم تحديد منطق برهان موحه السؤال. أدناه مجموعة من الأسئلة الإيحائية:

هل البحث مشمول في تكلفتك؟ أين؟ كيف تم تقسيمه بالتناسب بين الوظائف؟ اذكر السبب الفعلي لتصمينه في الرسوم في حين أنك قلت: إن هذه الوظيفة لا تتضمن أبحاثاً في هذا المثال، ربما يعرف السائل، أو لا يعرف الإجابة، ولكنه وجه خصمه إلى نتيجة مخطط لها مسبقاً.

عندما لا تكون هناك حاجة لتوجيه الخصم في اتجاه معين، استخدم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة - وهي الأسئلة التي تبدأ عادة بـ: كيف، لماذا، ماذا، على سبيل المثال، ما اقتراحاتك لخلق هذه الفجوة؟، "ما السبب في أن الخطوة (أ) أفضل من الخطوة (ب)؟"، ما هو العرص؟. الأسئلة المفتوحة تدعو الناس للتعبير عن أفكارهم بحرية، وهذه هي أنواع الأسئلة التي تشير إليها Dorothy Lead على أنها الأسئلة الذكية.

هناك نوع آخر من الأسئلة، ألا وهي الأسئلة البلاغية، وهي الأسئلة التي يتم توجيهها ليس للحصول على إجابة ولكن للتأثير في الآخرين. وبدلاً من البحث عن إجابة، يحاول هذا النوع من الأسئلة حذب الاهتمام إلى بند معين. تتضمن أمثلة الأسئلة البلاغية: "رأيتك من الذي سيقوله نائب الرئيس عن أمر مثل هذا؟" أو "هل تريد ما بالفعل أن نصدق هذا؟".

على العموم، يسعى تجنب الأسئلة الثنائية أو القسرية أو التي لا تتضمن أكثر من اختيار. السؤال مثل: "هل تفصل مكتباً في الراوية وبه حاسب آلي، أم هل تفضل مكتباً أكبر ولكن دون كرسي إصافي؟ ينبغي تقسيمه إلى سؤالين. هذا السؤال إذا تم توجيهه كما هو مصاغ سابقاً، فسوف يؤدي إلى الارتباك أو ربما حتى يطلب الخصم كلا الأمرين. وعلى نحو مشابه، فإن الأسئلة ذات الاختيار الإجباري ستجعل خصمك يشعر بأنه وُضع في موقف حرج، وربما يقوم بإنهاء المفاوضات. وبالمثل، يتجنب المفاوض الحكيم أسلوب توجيه الأسئلة بشكل سريع. يحتاج الخصم إلى الوقت للإجابة، ويحتاج السائل إلى الاستماع إلى الإجابات.

الاستخدام الأخير الفعال للأسئلة هو إرجاع المفاوضات إلى مسارها، عندما يضع الخصم بعض العوائق. أكد Stuart Diamond، وهو بروفييسور في كلية وارتون Wharton للأعمال

وحير بارز في التفاوض، على أهمية الأسئلة من أجل السعي لتحقيق الهدف. على سبيل المثال، عندما يصرح الخصم قائلاً: "لا يمكنني فعل هذا من أجلك في هذا الوقت"، فإن المفاوض الذي ينصت بانسائه ربما يجيب قائلاً: "متى يمكنك فعل ذلك؟" أو "من أيضاً يمكنه فعل ذلك؟"^(٢٢) يكمل المفاوض العملية عندما يجيب من خلال توجيه الأسئلة.

للإيجار، اجعل العرض من سؤالك في الاعتبار دوماً أنصت حتى الوقت المناسب، ومن ثم قم بصياغة السؤال من أجل تلبية الاحتياجات السائدة. يلخص الجدول رقم (١٣-٣) العديد من أنواع الأسئلة والغرض منها في المفاوضات.

الجدول (١٣-٣) الأسئلة التي يتم توجيهها عند التفاوض

نوع السؤال	الغرض
سؤال مغلق.	إثارة الانتباه، الحصول على الالتزام، التوضيح، إعادة التوجيه.
سؤال مفتوح.	الحصول على المعلومات، تمييز التمكيز.
سؤال إيجابي.	توجيه الإجابة.
سؤال بلاغي.	جذب الاهتمام، التأثير في الآخرين.

الإجابة على الأسئلة:

التفاوض هو لعبة توجيه الأسئلة والإجابة عليها يعد الاستعداد والانتباه العقلي الضروريان لتوجيه أسئلة هادفة، ضروريين للإجابة على هذه الأسئلة كذلك. ربما أهم استعداد هو العصف الذهني، وأن يتم مسبقاً كثافة الأسئلة الأكثر احتمالاً في أن يتم إثارتها. اطلب من زميلك أن يعمل مثل محامي الشيطان (أو يكون مخالفاً لك في الرأي)، ويثير مجموعة من الأسئلة الصعبة قبل التفاوض. كلما أعد الشخص الكثير من الإجابات المحتملة، كلما كانت هذه الإجابات أفضل.

تذكر دوماً اثنين من الإرشادات العامة عند الإجابة على الأسئلة: (١) لا تُجب أبداً إلا بعد فهم السؤال بالكامل، (٢) خذ الوقت المطلوب للتفكير في الإجابة. بالإضافة إلى تطبيق هذين الإرشاديين، يمكنك ممارسة أحد خبارس عند الإجابة: أولاً، ربما يمكنك الإجابة على السؤال

بدقة وبشكل كامل. وعلى الرغم من ذلك، ففي حين أن مثل الوضع لا يُصح به دوماً في العديد من المفاوضات، فإن الجار الثاني هو ألا تكون صريحاً بالكامل عند الإجابة^{٢٤} على سبيل المثال، عند التفاوض على راتب الوظيفة الجديدة، ليس من الحكمة أن تجيب على السؤال التالي بشكل مباشر: ما هو الراتب الذي تفكر فيه؟. من الأفضل أن تجيب على السؤال على النحو التالي: ما الراتب الذي تدفعونه عادةً لمثل هذه الوظيفة؟. إذا كان الحد الأقصى من السريحة الداعمة البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي بالنسبة لك، أقل من الحدود الأدنى للطرف الآخر، فلن تكون كشفت حدودك بشكل سريع.

عندما لا ترغب في الإجابة على السؤال، هناك العديد من الخيارات المتوفرة. أولاً، ربما يمكنك أن تختار أن تجيب على جزء من السؤال فحسب. على سبيل المثال، ربما يكون السؤال: "ما المطلوب لكي تنتهي من هذا المشروع

- | | |
|---|--------------------------|
| ١. اذكر بعضاً من مميزات الإجابة على السؤال من خلال سؤال آخر | ٢. اذكر بعضاً من المخاطر |
| ١. اذكر بعضاً من مميزات الإجابة على السؤال من خلال سؤال آخر | ٢. اذكر بعضاً من المخاطر |
- بحلول الأول من مايو؟". يمكنك الإجابة من خلال ذكر كل ما هو مطلوب؛ لكي تنجز المهمة بدون أي إشارة إلى الدريح. من خلال الحصول على معلومات كاملة ومفصلة، يعتقد المستجوب أن السؤال قد تمت الإجابة عليه. وفي غضون ذلك، ربما يمكنك البقاء بعيداً عن احتمالية النسب في صرر للمعلومات.

هناك احتمالية أخرى وهي طلب التوضيح حتى ولو كان السؤال واضحاً بشكل كبير. في الغالب عندما يحاول الناس توضيح سؤال ما، فهم يغيرون، بقصد أو بدون قصد، السؤال بشكل كبير، أو يقدمون مطوراً إضافياً في نوع الإجابة المرعونة وبالمثل، فإن الوقت المطلوب لإعادة صياغة السؤال يوفر وقتاً إضافياً لك؛ للمناورة من أجل التمكير في الإجابات المحتملة. وهناك تنوع آخر، وهو طلب توضيح جزء من السؤال فحسب، ومن ثم صرف الانساة بعيداً عن باقي السؤال. وبسريحة لذلك، ربما ينتهي بك الأمر مضطراً إلى الإجابة عن جزء من السؤال فحسب.

هناك احتمالية ثالثة وهي الإجابة عن سؤال مختلف وبهذه الحينة، فإن السؤال الذي تمت الإجابة عليه يشبه بشكل كبير السؤال الذي تم توجيهه، لدرجة أن السائل يعتبر الإجابة مرضية على سبيل المثال، عندما تسأل عن أي بلد من بنود الموازنة يكون أسبب

لإسقاطه من طلبات الموازنة للعام القادم، يمكنك أن تحيب بأن التضخم يؤثر على جميع مجالات الموازنة، ثم يمكنك ذكر أمثلة محددة على تأثيرات التضخم يمكن أن تتبع ذلك، بدوره، بالبدل الأفضل، ألا وهو الإحابة على السؤال بسؤال، على سبيل المثال، 'برأيك، أي من المجالات في الشركة بالكامل كان للتضخم أكبر تأثير عليها؟'. هذا الأسلوب يمكن، أو لا يمكن، أن يحول الانتباه بعيداً عن السؤال المبدئي، ولكن هذا في الغالب أفقر من إعطاء إجابة مباشرة.

البدل الرابع هو الإحابة على سؤال منفي بإحابة مشقة عند التفاوض على الراتب، فإن السيناريو التقيدي أن يسأل الخصم السؤال التالي، "ما الذي تعتقد أنها أكبر نقطة ضعف سوف تجلبها عليك هذه الوظيفة؟". من الطبيعي أن الإحابة الشاملة والدقيقة سوف تصعبك في موقف غير مناسب. الإحابة الإيجابية الاستراتيجية تكون على النحو التالي: حسناً، أحياناً أشعل بالعمل بشكل كبير للغاية، وربما أظل في العمل حتى وقت متأخر ليلاً. هذا ليس عادلاً بالنسبة لأسرتي. لذا، ينبغي علي أن أتعلم أن أوازن وقتي بين أسرتي وعملي". هذه الإحابة نسحب الميزة من الخصم، وذلك لأنه من الصعوبة بمكان التقليل من شخص يعمل بجهد، وفي الوقت ذاته محب لأسرته.

المفتاح الحقيقي للإحابة على الأسئلة هو المقدرة على التفكير بسرعة وبديهة. سوف تصبح هذه المهمة أسهل مع الخبرة، ولكن لا يوجد أي بديل لتدرب على الأسئلة المحتملة والاستعداد.

القناة:

كان التفاوض وجهاً لوجه يعد فيما سبق القناة الوحيدة الصالحة للتفاوض، ولكن الحال تغير. يجب على المفاوضين في هذه الأيام التفكير في العديد من قنوات الاتصال عند تطوير إستراتيجية التفاوض.

سواء تم التفاوض وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو بشكل إلكتروني، إلا أن الوسائط المكتوبة تلعب عادةً دوراً أساسياً^{٥٥}. أشهر هذه الوسائط استخداماً هو خطاب النوايا، الذي يلي الكثير من المفاوضات. تكون ذاكرة المرء بعد خمس دقائق من انتهاء المحادثة عادةً أفضل منها بعد خمسة أيام. يؤكد خطاب أو مذكرة النوايا على أن جميع البود المهمة قد تم الاتفاق عليها.

الشخص الذي يقوم بكتابة الخطاب أو المذكرة له الأفضلية؛ وذلك لأن هذا الشخص يفسر المعايير ويصوغ الكميات لكي تعكس فهمه للمناقشة. لا تتعلق المسألة هنا باستغلال الطرف الآخر أو إمساك الحصم في المصيدة. الأمر ببساطة هو أن تقوم بصياغة مجالات الاتفاق بأسلوبك الخاص بدلاً من ترك هذا لخصمك.

وبالطبع، لا يمكنك كتابة الخطاب بنبرة توحى بأن حصمك شخص لا يمكن الوثوق به. يمكنك تحقيق هذه البراعة بسهولة بالغة. في أحد المواقف قام أحد المديرين باستضافة العديد من الموظفين من مكتب خارج المدينة. قدم المدير إيصالاً بالمصروفات تبلغ قيمته ٤٠٠ دولار، ولكن شيك الراتب التالي لم يعط المصروفات. تناقش هذا المدير مع مشرفه. وبعد مفاوضات طويلة وافق المشرف على دفع ٣٠٠ دولار من مبلغ ٤٠٠ دولار. بعد المفاوضات أرسل المدير البريد الإلكتروني المختصر التالي:

التاريخ: ١١ مارس ٢٠١٥

إلى: كريس أفرسون Chris Averson

من: بات هارولدز Pat Harolds

الموضوع: إيصال المصروفات

أشكرك على وقتك وحبوسك معي ومناقشتك المصروفات التي أنفقتها، عندما استصفت المهديسين من سانت بول St Paul أتطلع إلى استلام مبلغ ٣٠٠ دولار مع شيك الرواتب التالي. هذه الرسالة الإلكترونية السريعة لم تؤكد على نتائج المفاوضات فحسب، ولكنها أسست كذلك لحسن النية.

يمكن للمدراء أيضاً استخدام المراسلات المكتوبة ليقبلوا من أهمية قضية ما، أو يلطفوا من موقف حساس للعناية. من شأن التراسل أن يُرحع قصيه ما إلى المنظور مرة أخرى، من خلال الإظهار ببراعة أن المسألة لم تعد ذات أهمية بالغة. وفي الغالب، فإن الكلمة المطبوعة يمكن أن تصفي مصداقية يفتقر إليها الاتصال وجهاً لوجه؛ وذلك لأن بعض الناس أكثر عرضة للتعامل بحدية مع ما يرونه أكثر مما يسمعون. وبالمثل، فإن المذكرة المكتوبة بعناية تميل إلى أن تكون أقل عاطفية من التفاعل وجهاً لوجه.

أحياناً، يمكن للمدراء استخدام المراسلات المكتوبة من أجل عرض موقف ما عندما يكون التفسير المعقد ضرورياً. من الصعوبة بمكان عرض مناقشة معقدة تتصمر رسوماً وأشكالاً عن التكلفة من خلال العرض الشفهي فحسب. يمكن أن تكون العبارة المكتوبة أو حتى الرسم البياني مفيداً عند عرض مثل هذه المناقشات. وعلاوةً على ذلك، إذا لم يكن لدى الخصم مثل هذه الوسائل، فربما يكون من الصعب صياغة الحجج المضادة. المدراء الذين يعتقدون أن قناة الاتصال الوحيدة هي الاتصال وجهاً لوجه، يقللون من خياراتهم بشكل كبير.

الطبقة الرابعة: الإستراتيجيات الأساسية:

وصلنا إلى لب مودج الاتصال الإداري الإستراتيجي (الشكل رقم ١٢-١) كيف يعمل المدير وكيف يبدو وكيف يعمل عن الحد الأقصى من النتيجة الداعمة، وكيف يتفاعل مع أسلوب الخصم، وكيف يؤسس الظروف السنية، وكيف يسأل وكيف يجيب عن الأسئلة كل ما سبق يسهم في إستراتيجية التفاوض يقوم المدراء بتجميع متغيرات التواصل هذه، سواء بقصد أو من غير قصد؛ من أجل تطوير إستراتيجية أساسية للتفاوض. يمكن لست إستراتيجيات عامة تم مراجعتها في الفقرات التالية، أن تساعدك على تجميع محالات التواصل المختلفة بشكل منهجي. لا نفصل أسلوباً معيناً على الأساليب الأخرى وبدلاً من ذلك، فإن هذه الأساليب الستة تمثل احتمالات ربما تناسب موقعاً معيناً بشكل أفضل^{٦٦}، وهي كما يلي:

المفاجأة:

تتضمن إستراتيجية المفاجأة عرض هدف أو تقديم تدارك بطريقة غير متوقعة في التفاوض على سبيل المثال، ربما يقوم أحد المدراء بالتفاوض على بنود الميزانية مع نائب الرئيس، فيطلب فجأة منصاً جديداً ربما تأخذ المفاجأة الطرف الآخر على حين غرة بشكل كامل. ولذا، فإن الطلب الإصافي يتم الموافقة عليه خاصة أنه لن يصيف أية نفقات جديدة. التنازل السريع عن أي سد غير ضروري ربما يشكل نوعاً آخر من المفاجآت. مرة أخرى، ربما يتم هذا التنازل عن سد لا يرتبط بالتركيز الأساسي للتفاوض، على أمل أن يعزز هذا التنازل تنازلاً آخر في المقابل يقوم به الخصم ربما تكون المفاجأة قيمة على وجه خاص مع خصم يكون تحت ضغط الوقت؛ وذلك لأنها من الممكن أن تشجع على بعض التنازلات السريعة.

الخداع:

عند لعب البوكر Poker، ربما تمارس الخداع، من خلال تقديم طعام كبير حتى ولو لم تكن جاهزاً لدعم هذا الطعام. من خلال الخداع، تأمل في إحافة خصمك. هذا الأسلوب مناسب أيضاً أحياناً في التفاوض الإداري. الخداع هو فن خلق الوهم دون اللجوء إلى الكذب أو استخدام التضليل الصريح، يعد من أدوات اللعب البطيف في التفاوض؛ وذلك لأن كل طرف يحاول تعظيم مكاسبه الخاصة. هناك فرق بين الاحتفاظ بالمعلومات وبين تقديم بيانات خاطئة. على سبيل المثال، عندما يتفاوض شخص ما على شراء طولة مكتبه، هناك فرق بين أن يقول: "لا أربح في أن أدفع ما يتجاوز مبلغ ٩٠٠ دولار"، وبين القول: "لا يمكنني إتفاق أكثر من ٩٠٠ دولار". ربما لا يرغب الشخص في إتفاق أكثر من ٩٠٠ دولار، ولكن لديه أموال إضافية إذا كانت هناك حاجة لذلك.

الإسناد:

تستخدم إستراتيجية الإسناد عندما يكون هناك فكرة مرتبطة بفكرة أخرى. على سبيل المثال، ربما يستخدم مدير العلاقات العامة هذا الأسلوب عند التفاوض على إستراتيجية جديدة مع نائب مديره الإداري: "قرأت في مجلة الثروة Fortune أن شركة ABC الدولية، قد غيرت من نهجها تجاه اجتماع المساهمين. استخدمت ABC نهجاً يشبه النهج الذي اقترحه". يسند هذا المدير أسلوبه على أسلوب ABC من أجل بناء المصداقية.

يستخدم المشرعون أيضاً شكلاً من أشكال الإسناد عند عرض مشروعات القوانين، يقومون بإرفاق بند مثير للجدل "كملاحق" مع شيء ما يحظى بدعم كبير. يستخدم المدراء هذا الأسلوب في المفاوضات عندما يقومون بإسناد حاصية غير مرغوبة مع حاصية مرغوبة. على سبيل المثال، ربما يطلب من شخص ما أن يتقبل (غير مرغوب) مع منحه ترقية (مرغوبة).

الأمر الواقع:

الأمر الواقع هو نوع من الخداع الذي يقول: "في الواقع، هذا هو. لقد تم إحراز الأمر". نقوم بوضع شروط العرض، وتتصرف كما لو كانت الشروط مقبولة للطرف الآخر التوقع هو

أنه عندما تتم صياغة قضية ما كما لو كانت بياناً حتامياً تم التفاوض بشأنه، فإن الخصم سوف يقللها بقليل من الاعتراض أو بلا اعتراض على الإطلاق. لنفترض أنه قد تمت مناقشة بند ما لبعض الوقت، ولكن لم يتم النوصل إلى اتفاق راسخ. ربما يمكنك كتابة خطاب نوايا يتعق بالمفاوضات، وأن تقرر أنه قد تمت تسوية القضية. باستخدام هذا الأسلوب، أحياناً يدفع الوكلاء العقاريون المشترين العبيدين على القيام بإجراء ما، من خلال كتابة شروط المشترين غير النهائية في العقد. بمجرد أن تتم كتابة التفاصيل، يُطلب من المشتري أن يوقع، وهو في الغالب يفعل ذلك.

اقبل أو ارفض:

يسمح موقف "اقبل أو ارفض" للخصم بمعرفة أن هذا العرض هو أفضل عرض تقدمه، وهو يمثل الحد الأقصى من تعديلات الهدف الذي يرغب الشخص تحقيقه. عند تقديم عرض "اقبل أو ارفض" (والذي يعد في الواقع عرضاً نهائياً)، فأنت تتحمل مخاطرة أن يتم رفض العرض. ولذا، ربما لن تكون هناك فرصة لنحسينه أو حتى إحياء المفاوضات مرة أخرى. ربما يمكنك أن تتبع هذا بعرض مختلف إذا تم رفض العرض المبدئي "اقبل أو ارفض". وعلى الرغم من ذلك، فسوف تفقد مصداقيتك. يمكنك استخدام هذه الإستراتيجية مرة واحدة فحسب.

الحاجب:

في المفاوضات، يعد الحاجب طرفاً ثالثاً يستخدم من قبل المفاوض كجزء من عملية التفاوض؛ تعمل مثل الحاجب بين الخصم وبين اتخاذ القرار النهائي. على سبيل المثال، افترض أنك تتفاوض مع مقاول خارجي. ربما يمكنك أن تقول: إن شروطاً معينة اقترحها المقول بحاجة إلى الموافقة عليها من قبل آخرين في الشركة. عندما لا تتم الموافقة على هذه الشروط، ربما يحد الخصم أنه من الضروري تقديم تارلات لكي تظل الصفقة مستمرة. ربما يكون الطرف الثالث في الحقيقة شحاً في الحلمية، ولكن هذا الإجراء يوفر وقتاً للتفكير، وربما يزيل بعضاً من الميزة الهجومية للخصم بدلاً من التفاوض شخصاً لشخص، فإن الخصم أممه خصمان الآن، ومن الصعوبة بمكان التفاوض من خلال "حاجز" أو حاجب.

عادةً يستخدم المفاوضون أسلوب الحاجب، ولكن هذا الأسلوب له عائق خطير؛ فهو يعطي الانطباع بأنك محدود القدرات. استخدم هذا الأسلوب بحرص بالغ عند التفاوض

على الرواتب والميزات مع رؤوسيك؛ لأنه سيدو عاجلاً أن سلطتك في اتخاذ القرار محدودة، ومن ثم فسوف يقل الاحترام والتأثير.

إذا كان الأمر ممكناً، لا تدع الخصم يستخدم أسلوب الطرف الثالث بدلاً من ذلك، حاول الوصول إلى صانع القرار مباشرة. أسلوب الحاح يرشح الاتصالات ولذا، يتم إضعاف الكثير من الإستراتيجيات التي يتم استخدامها على الطرف الآخر

الإستراتيجيات الستة ما هي إلا اقتراحات، دمج بعض من هذه الإستراتيجيات أو حتى استخدام إستراتيجيات أخرى أمر ممكن. كل إستراتيجية لها عيوب ومميزات ومخاطر اعتماداً على المتغيرات التي تمت مناقشتها في هذا الفصل، وتلخيصها في نموذج التواصل الإستراتيجي (الشكل رقم ١٣-١). وضع الإستراتيجية المناسبة ليست مهمة سهلة. تتطلب الإستراتيجية الجيدة مقدرة تحليلية وفهم التواصل ومجموعة مُقحقة من المهارات والإبداعية. وعلى الرغم من ذلك، بعد أن تدرس هذا الفصل، يسعى أن تكون قادراً على الدخول في المفاوضات بثقة.

ملخص:

بعد التفاوض أداة ملائمة للتسوية في مواقف حل المراع. قبل التفاوض، ينبغي على المدير أن يضع الحد الأقصى من النتيجة الداعمة، وأقل نتيجة مقبولة من أجل معرفة محال التفاوض. ينبغي التفكير بعناية في كلا الحدين حتى يمكن للمدراء حماية أفضل اهتماماتهم عند التفاوض بطريقة موثوقة. يجب أن يكون الحد الأقصى من النتيجة الداعمة حداً يمكن للمدير دعمه باقتناع، وأن تكون أقل نتيجة مقبولة نتيجة يمكن للمدير التعايش معها من الحكمة أيضاً أن يتم تعريف البديل الأفضل لاتفاق التفاوضي وذلك من أجل منع حدوث مآرق

ينبغي على المفاوضين دراسة وقت التفاوض، ومدة المفاوضات، ومتى يمكن القيام بعرض مصاد. حيث إن التفاوض عرصة لأن يكون أكثر نفعاً، عندما يكون أقرب من الموعد النهائي للخصم، فإن العديد من الاقتراحات بشأن الموعد النهائي ربما تكون مفيدة: (١) لا تقم أبداً بكشف الموعد النهائي إذا كان ذلك ممكناً، (٢) كن صبوراً، (٣) استخدم الساعة. يجب على المفاوضين الإستراتيجيين أيضاً البحث عن البيئة المادية الأمثل التي تفيدهم، دون إعطاء أي ميزة للاحتجاج.

هناك اعتبار آخر، ألا وهو اللغة المستخدمة أثناء التفاوض. ينبغي على المفاوضين استخدام لغة أساسية مشتركة، وأن يسعوا من أجل الوضوح، وأن يكونوا محددين، وألا يكونوا اعتذاريين. الأسئلة التي يتم توجيهها أثناء المفاوضات لها حمسه أعراض: جذب الانتباه؛ الحصول على المعلومات؛ التوضيح؛ تحفيز التفكير؛ الاختتام أو التلخيص. عند صياغة الأسئلة، تملي الإستراتيجية الأسئلة التي سيتم استخدامها، سواء كانت أسئلة مفتوحة أو إيحائية أو معيقة. عند الإجابة على الأسئلة، يجب على المفاوض حماية مصالحه من خلال التفكير ملياً قبل الإجابة، وألا يحيب إلا عندما يفهم السؤال بشكل كامل. يقترح هذا الفصل بعض الإستراتيجيات لتكييف الإجابات لكي تلائم مصالح الشخص

القناة التي يتم اختيارها للتفاوض مهمة. يعتمد اختيار القناة المختارة على الظروف. يتطلب خطاب أو مذكرة البوابا الحرص عند إعداده، وربما يعمل لتحقيق مصلحة الشخص الذي يقوم بإعداده.

يمكن تطبيق ست إستراتيجيات أساسية في المفاوضات: (١) المفاجأة، تقديم تبارل أو عرض العرض بطريقة غير متوقعة، (٢) الحداغ: حق وهم دون الكذب، (٣) الإسناد: ربط فكرة الشخص مع فكرة أخرى لأجل الجدل فحسب، (٤) الأمر الواقع: التصرف كما لو كانت الشروط مقبولة للطرف الآخر قبل حدوث أي اتفاق، (٥) اقل أو ارفض: أن تدع الخصم يعرف أن هذا العرض هو العرض النهائي، (٦) الحاجب: استخدام طرف ثالث كجزء من عملية التفاوض.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة ١٣-٩: التفاوض والتقنية:

أتم جيسي Jessi للتو اختبار القيادة الثاني الخاص به في سيارة البيك أب Pickup الحديدية، ذات ثلاثة أرباع الطر التي كان يفكر في شرائها. أصبح مندوب المبيعات أفضل صديق له خلال الساعات الثلاث الماضية، غامراً إياه بتقديمه شكل حار إلى كر "مدير" في وكالة البيع بالتحرة، وإحضار المشروبات المجانية له من آلة البيع، وتقديم الخدمة له أثناء اختبار القيادة في السيارتين اللتان اختبرهما، وتأكيدات على أن مندوب المبيعات يعمل

في خدمة جيسي Jessi"، ويرغب في "أن ينخر أعمال جيسي Jessi". أمطر مندوب المبيعات جيسي بوابل من الأسئلة وأعراه من خلال "شهر الشاحات" و "صفقات خاصة" و حوافر لوقت قصير فحسب "أحر مندوب المبيعات جيسي Jessi ب التمويل الخاص، والحسومات، وحوافر الناجر" التي ستنتهي في القريب العاجل، وسيفوتها جيسي إذا لم يشتّر الشاحنة اليوم، وأن الوكالة "تحتاج بشدة إلى أن يقوم جيسي Jessi باستبدال شاحنته القديمة مقابل الجديدة، وسوف تقدم أعلى سعر". قام مندوب المبيعات بإجراء حسابات جيسي Jessi عوضاً عنه، وأحضره أنه سيسدد مبلغاً بسيطاً كل شهر فعل جيسي Jessi أدكى شيء قام به خلال وقت طويل للعبة. قال للبائع: "يتوجب علي أن أكون في مكان ما خلال عشرين دقيقة، ولكنني ربما أرجع غداً متى تفتحون في الصباح؟".

في اليوم التالي، اتصل جيسي Jessi بأحد أساتذته في الكلية، وأتبع هذه المحادثة ببحث هاتفي، وخلال عشرين دقيقة رجع إلى البائع مع تقديرات بقيمة استبدال شاحنته القديمة بشاحنة جديدة، من ثلاث مواقع إلكترونية لبيع السيارات المستعملة، وموافقة مسقة على القرض من بنكه التعاوني، وملخص بالتكلفة الفعلية في الوكالة للشاحنة التي يرغب فيها من موقع إلكتروني آخر. قام جيسي Jessi بتحية البائع، وقدم عرضاً للشاحنة أقر من قيمة فاتورة المركبة. قال البائع: "لا يمكننا قبول هذا العرض يا جيسي Jessi، هذا أقل من السعر الذي سندفعه مقابل الشاحنة".

"حسناً، أولاً: فمتى بإضافة بود محملة والتي لم يتم إحارها بعد، مثل فرش المقطورة مقابل ٦٧٠ دولاراً، ويمكنني عمل هذا في المكان ذاته الذي ستجرون فيه هذا الفرش مقابل ٢٣٠ دولاراً فحسب. ولذا، قمت بحصم هذا المبلغ، وكذلك الرسوم الإضافية مقابل المادة المدبغة للتسرب التي يتم إضافتها عند دهان المركبة، وكل المركبات (مدهونة) هذه بعض السود المشابهة وتبلغ تكلفتها حوالي ١٩٤٥ دولاراً. قمت أيضاً باستقطاع نصف رسوم اللوحة، وقمت أيضاً باستقطاع نصف رسوم التأخير، وهذه هي التكلفة النهائية". أخذ مندوب المبيعات المصدوم هذه المعلومات إلى مديره، الذي عاد مع اثنين آخرين من المدراء لمحاولة إقناع جيسي Jessi بأن عرضه غير ممكن على الإطلاق استمرت عملية البيع الصعبة وتحولت إلى مناقشة قيمة استبدال شاحنة جيسي Jessi القديمة بالشاحنة الجديدة. وفي

النهاية، أحرهم جيسي Jessi أنه يريد إبرام صفقة فحسب، وربما يحدها عند وكالة أخرى، أو حتى شاحنة من ماركة مختلفة، وأنهم إذا كانوا مهتمين بالعرض الذي قدمه، يمكنهم الاتصال به، ومن ثم غادر المعرض ثانية.

في اليوم التالي، تلقى جيسي Jessi مكالمة. وافق المدير على العرض الذي قدمه. عندما وصل جيسي Jessi، تم تنظيف السيارة، وعليها يافطة كبيرة مكتوب عليها "بيعت"، وكانت مركونة عند الباب الأمامي. دخل جيسي صاله العرض وافق المدير على عرض جيسي Jessi فيما يتعلق بالشاحنة الجديدة، ولكنه قدم سعراً لشاحنة جيسي Jessi القديمة يقل بمقدار ٨٠٠٠ دولار عن السعر الذي كان جيسي Jessi يتطلع إليه. بعد ثلاثين دقيقة أخرى من مفاوضات البيع الشاقة، غادر جيسي Jessi الوكالة للمرة الثالثة. بعد ساعة أخرى، استقبل جيسي Jessi مكالمة بأن مدير السيارات المستعملة يرغب في التحدث معه. بعد ريارة مع مدير السيارات المستعملة، كان من الواضح أن المكالمة كانت بهدف أن يقلل جيسي Jessi من توقعاته بشأن قيمة بيع سيارته المستعملة. ومرة أخرى، غادر جيسي Jessi الوكالة. في المساء، اتصل به المدير العام، وأخبر جيسي Jessi أنه موافق على الصفقة، ولكن بزيادة مقدارها ٤٥٠ دولاراً فحسب عن العرض الذي قدمه جيسي Jessi، وأنه إذا رجع جيسي Jessi إلى المعرض فإن الصفقة ستتم وافق جيسي Jessi وذهب إلى الوكالة في الصباح التالي. تم إبرام الصفقة بالفعل وكتبتها، وعكس العرض "الرسمي" كل متطلبات جيسي Jessi. كانت الصفقة في الواقع أكثر بمقدار ٤٥٠ دولاراً من العرض الأصلي الذي قدمه جيسي Jessi. وبالسنة للقرار المنعقد بمقدار المال الذي ستحسره الوكالة، ذهب جيسي Jessi إلى مكتب المدير المالي، حيث كان هناك وابل آخر من الصفقات. قدموا له انتمائاً، وتأمين على الحياة وتأمين الحماية الشاملة وتهديد الصمانات، وكلها مبالغ فيها، ورفض جيسي Jessi الصفقات الخاصة على هذه النود. استمرت المحادثات المالية الحادة، ولكن جيسي Jessi أصر على موقفه. وفي النهاية، تم إنهاء الأوراق والتوقيع.

في المساء، قام جيسي Jessi بتجميع إجمالي المبالغ الإضافية التي حاول البائع أن يجعله يقبلها. كان سينتهي الأمر به أن تبلغ تكلفة الشاحنة ٤٢,٣٦٠ دولاراً التكلفة الإضافية التي كان سيتحملها إذا كان قد وافق على البيع العسير هذا، كانت سيبع ١٩,٧٣٦ دولاراً.

حصل جيسي Jessi لاحقاً على تمديد الضمان مقابل ٣٠٪ فحسب من المبلغ الذي كان سيدفعه لضمان الوكيل، وقام بإضافة بعض اللمسات الخاصة، مقابل جرة بسيط من المبلغ الذي كان الوكيل يرغب في تحميله إياه.

١. ما مقدار أهمية الاطلاع الحيد على المفاوضات قبل بدء المفاوضات؟ إلى أين تذهب للحصول على الإرشادات؟

٢. كان من الواضح أن هناك تكلفة المواد عند الإحفاق في التفاوض الفعال في هذه الحالة. هل يمكنك التفكير في مواقف أخرى، حيث تكون تكاليف التفاوض غير الجيد عالية؟

الحالة ١٣-٢: الشراء وحساب المدفوعات:

يعمل كل من سول Saul ولاتيشا Latisha مديرين إداريين في شركة معدات آلية. تعمل لاتيشا Latisha مديرة المشتريات، ولها أربعة وكلاء مشتريات ومديرة مكتب تحت إدارتها. يعمل سول Saul مدير حسابات المدفوعات ويعمل تحت إمرته شخصان. تعمل سكرتيرة مجموعة حسابات المدفوعات أيضاً مع مجموعة الحسابات المدية. ولذا، فإن مجموعة حسابات المدفوعات بها سكرتيرة تعمل لجزء من الوقت فحسب.

سول Saul ولاتيشا Latisha حاصلان على درجات جامعية في الأعمال، وتخرجا من الكلية من ثلاث إلى خمس سنوات على التوالي. كلاهما طموحان وهناك درجة عالية من المنافسة بينهما. حدثت المناقشة البالية في مكتب لاتيشا Latisha الذي يقع آخر الممر من مكتب سول Saul. لاتيشا Latisha مشغولة وهناك الكثير من الأوراق متناثر على مكتبها. تنقّى ما يقرب من خمس وأربعين دقيقة على موعد انتهاء العمر، ولكن يبدو أن لاتيشا Latisha لن تتمكن من المعادرة في الوقت المناسب.

كانت كل الأمور متوترة مؤحراً: لأن نهاية الشهر قد اقتربت يتعين على كل من سول ولاتيشا إنجاز العديد من الأنشطة خلال الأيام القليلة الماضية.

الأسئلة:

١. حلل الحوار التالي واقترح ما الذي يمكن القيام به من أجل تحسين فعالية هذا التفاعل؟

سول Saul لاتيشا Latisha، هل يمكنني الاستعانة بمديرة مكتبك للعمل عدة ساعات عدداً؟ نحن متأخرون بالفعل ولاحظت أن مديرة مكتبك ليست مشغولة كثيراً مؤخراً. لاتيشا Latisha، ما الذي تعنيه بأنها ليست مشغولة كثيراً؟ لدينا جميعاً الكثير من العمل. سول Saul، حسناً، لديك مديرة مكتب واحدة، ولكن يحب علينا مشاركة الوقت مع مجموعة حسابات الدائنين.

لاتيشا Latisha: حسناً، أنا آسفة، نحن مشغولون للغاية.

سول Saul، ما رأيك لو طلبنا منها أن تعمل لوقت إضافي، وسوف تقوم إدارتنا بدفع هذا الوقت الإضافي؟ هل تحب أن تعمل لوقت إضافي؟

لاتيشا Latisha: ربما تريد القيام بذلك. يمكنك أن تسألها.

سول Saul: هل يمكنك سؤالها رجاءً؟ ربما يكون هذا أفضل لأنك مشرفها.

لاتيشا Latisha: لا، اذهب أنت واسألها. أيضاً، تذكر أنه يحب عليك أن تدفع مقابل الوقت ونصف الوقت الإضافي.

سول Saul: أعتقد أنه يجب عليك أنت التحدث إليها.

عندما كان سول Saul يقول هذا، رن حرس الهاتف وغادر سول المكتب.

عد إلى الشكل رقم ١٣-١، ما أكبر المتغيرات الموحودة في الشكل التي تؤثر على الاتصال الموجود في هذه الحالة؟

الحالة رقم ١٣-٣: التفاوض على عملية شراء:

تخطمت شاحنة توصيل ريحي بلاشارد Reggie Blanchard، عندما لم يتوقف شخص ما عند إشارة التوقف واصطدم بالشاحنة. شركة تأمين الطرف الآخر سوف تدفع لريحي

مقابل الأصرار التي حدثت لشاحته، وكان بلانشارد Blanchard يؤجر شاحنة بشكل مؤقت لمدة أسبوع. حدث الحوار التالي عندما كان بلانشارد Blanchard يتحدث مع كيلي Kelly، وهي مندوبة مبيعات تحاول أن تباع له شاحنة جديدة.

كيلي Kelly: نعم، سيدي، بماذا يمكنني خدمتك؟

بلانشارد Blanchard: فقدت حديثاً شاحنتي في حادثة. أستأجر حالياً شاحنة بشكل مؤقت. ولذا، أرغب حالياً في شراء شاحنة جديدة في أقرب وقت.

كيلي Kelly: ما نوع الشاحنة الذي ترغب فيها؟

بلانشارد Blanchard: شاحنة موديل ٢٠٠٥ مثل هذه (يشير إلى شاحنة ذات سعر مخفض)، ولم تقطع مسافة كبيرة وحالتها رائعة.

كيلي Kelly: أعظم كيفية شعورك. من المزعج أن يحسر المرء شاحنة خدمة مثل هذه، ولن تحصل على الكثير من المال من شركة التأمين؛ لكي تشتري شاحنة مثل التي كانت لديك أليس كذلك؟

بلانشارد Blanchard: نعم، هذا صحيح تماماً.

كيلي Kelly: كيف حدثت الحادثة؟

استمر بلانشارد Blanchard في شرح كيف يحاور الشخص الآخر إشارة التوقف وحطم الباحية اليمنى من شاحته. وبينما كان يفعل ذلك، كانت كيلي Kelly تهر رأسها بالموافقة على كل كلمة يقولها بلانشارد Blanchard.

كيلي Kelly: كان يجب على هذا الشخص الأعمى الحزين أن يراك وأنت في هذا التقاطع الواضح.

بلانشارد Blanchard: نعم، أعتقد أنك على حق.

كيلي Kelly: حسناً، لا تقلق لأنني أتيت إلى المكان المناسب في الوقت المناسب. نقدم عروضاً جيدة على جميع موديلات هذا العام؛ لكي نكون جاهزين لموديلات العام القادم التي ستكون جاهزة في أي أسبوع من الآن.

بلاشارد Blanchard: يبدو هذا جيداً. دعني أسألك عن سعر تلك السيارة هناك.
 كيلي: هذه الموديلات تنفذ بسرعة بالغة، فهي مركبات ممتازة وأسعارها رائعة مقارنة
 بجودة الشاحنة. يمكنني أن أبيع هذه لك مقابل ٢٧٠٠٠ دولار.

بلاشارد Blanchard: أكره أن أقول ذلك، ولكن يبدو أن هذا السعر عالٍ بالنسبة لهذا الموديل
 كيلي Kelly نعم، ولكن تتمتع هذه الشاحنة بسمات رائعة، التي تتضمن حزمة حماية
 المستهلك حاصلة مقابل ١٩٧٠ دولاراً (تتسم كيلي Kelly)، وهذه الحزمة تتضمن معالجة
 الدهانات ووافي من الصور تحت الشاحنة، وثلاث سنوات ضمان ضد الصدأ، وهي أيضاً
 تتضمن عضوية في مشروع ندي السيارات لديها، الذي يتمتع ببعض المزايا الرائعة لرجال
 الأعمال.

قالت كيلي Kelly الحملة الأخيرة، وهي تصع يدها على كتف بلاشارد Blanchard.

بلاشارد Blanchard: هل الأمر كذلك بالفعل؟

كيلي Kelly: ما المبلغ الذي تريد دفعه مقابل الشاحنة؟

بلاشارد Blanchard: لست متأكداً تماماً، ولكن الحكم من خلال القيمة الدفترية
 لشاحنتي القديمة ومبالغ الكمبيالات التي كنت أدفعها مقابلها أود ألا أبقى ما يتجاوز
 ٣٠٠٠٠ دولار.

كيلي Kelly: حسناً، كما قلت سابقاً، يمكنني أن أبيعك هذه الشاحنة مقابل ٢٧٠٠٠
 دولار. قمنا بالفعل بتخفيض سعر ملصق البيع بمقدار ٢٥٠٠ دولار؛ إذ بيعها عادة مقابل
 ٣٩٥٠٠ دولار (تتوقف كيلي Kelly). إذا كان يمكنك إبقاء ٣٠٠٠٠ دولار، فإن مبلغ ٧٠٠٠
 الإضافية لن تضيف الكثير على مدفوعاتك. وبالإضافة على ذلك، نحن الوكلاء الوحيدون في
 المدينة الذين يقدم حطة حماية المستهلك، ونشعر أن المزايا تفوق التكلفة بكثير. أقول لك
 إن هذا سعر بخس مقابلها.

بلاشارد Blanchard: حسناً، في هذه الحالة أعتقد أن مبلغ ٢٧٠٠٠ دولار مبلغ معقول.
 دعيني أفكر في الأمر، ولكنني أعتقد أنه جيد.

الأسئلة:

١. ما أسلوب التفاوض الذي اتبعته كيلي Kelly لكي تقنع بلانشارد بهذا البيع؟
٢. اكتب قائمة ببعض الأشياء التي كان ممكن لبلانشارد Blanchard القيام بها من أجل تحسين موقفه عند بداية التفاوض؟
٣. ناقش بعض إستراتيجيات التفاوض التي كان ينبغي على بلانشارد Blanchard اتباعها مع تطور المفاوضات.

تمرين للمجموعات الصغيرة:

التفاوض على اتفاقية توظيف:

الحلفية: ربما يحد المدراء الباحثون عن وظائف جديدة أن هناك الكثير مما يتعلق بالموافقة، أكبر بكثير مما يتعلق بالراتب والمراتب والمسؤوليات الوظيفية. تريد الشركات في عصرنا هذا حماية أسرارهم التجارية وانكاراتهم وعملاتهم. لكي تفعل الشركات ذلك، يطلبون من المدراء والتفذيير الجدد التوقيع على اتفاقية توظيف تحمي مصالح هذه الشركات.

التعليمات: ينبغي على الطلاب، في مجموعات من اثنين، التفاوض على شروط التوظيف في السباريو التالي: يلعب أحد الطلاب دور المرشح، ويلعب الآخر دور وكيل التوظيف يتعين على المفاوضين تحديد الحد الأقصى للنتيجة الداعمة وأقل نتيجة مقبولة، والبدل الأفضل للاتفاق التفاوضي لكل موضوع سيتم التفاوض عليه.

الشركة. شركة التحليلات الحيوية وهي شركة لتطوير البرامج العلمية. العملاء الأساسيون لهذه المنظمة هم الشركات الدوائية ومعامل البحوث والتطوير والجامعات. المنتجات هي البرامج التي تدعم البحوث العلمية.

الوظيفة: مدير التسويق

المسؤوليات: يدير إدارة التسويق، وهذه الإدارة مسؤولة عن إيجاد العملاء، وبيع منتجات التحليلات الحيوية وخدمة الحسابات.

موضوعات التفاوض:

١. فقرة عدم المنافسة عندما يترك المدير الشركة، لا يمكن أن يعمل في شركة تعمل في نفس المجال لمدة محددة من السنوات، أو لا يعمل في منطقة جغرافية محددة. لا يمكن أيضاً أن يعمل مع شركة منافسة أثناء عمله في الوظيفة الحالية.
٢. فقرة الاختراع: الشركة وليس الموظف، هي من تملك جميع ما يطوره أو يحترعه الموظف أثناء عمله في الشركة.
٣. عدم استمالة العملاء: عندما يترك المدير الشركة، لا يمكن أن يسعى لإحراء أعمال مع العملاء السابقين لمدة محددة من الوقت.
٤. عدم استمالة الموظفين. عندما يترك المدير الشركة، لا يمكن أن يحاول احتداد زملائه السابقين للعمل في الشركة الجديدة لمدة زمنية محددة.
٥. اتفاقية السرية: عندما يترك المدير الشركة، لا يمكن أن يفشي لأي طرف خارجي أعمال الشركة الخاصة وبياناتها القمية، مثل: المستحقات تحت التطوير والتركيبات، ونتائج الاختبارات وإستراتيجيات البيع.

نصائح التفاوض للمرشحين للوظيفة:

- فيما يتعلق بفقرة عدم المنافسة، حاول أن تقلل الوقت الذي لا يمكنك فيه أن تعمل مع شركة منافسة. يمكنك، كورقة تفاوض، أن تشير إلى أن معرفتك المفيدة عن شركة ما تستمر لفترة رسمية محدودة، مثل بضعة أشهر بعد أن تترك الشركة.
- فيما يتعلق بالعملاء، اطلب أن يتم السماح لك بتحديد أي من العملاء يمكنك الاتصال بهم، وأبهم لا يمكنك الاتصال بهم عندما تترك الشركة.
- ركز في المفاوضات على الشروط التي تستحق الصال، على سبيل المثال، فإن مدة عدم التنافس وشروط عدم الاسمالة، يمكن أن تقلل من قدرتك المستقبلية على كسب معيشتك.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

1. D. G. Pruitt, *Negotiation Behavior* (New York: Academic Press, 1981).
2. Linda Babcock and Sara Laschever, *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003).
3. Tom White and Kimberly Gladman, "Female Chief Financial Officers and the Glass Ceiling," GMI Ratings, accessed January 23, 2014, www.gmratings.com.
4. Barbara Safani, "Nuances of Negotiation," *Insider's Guide to Job Search*, accessed August 29, 2014, www.regaloroupepeacefoundation.org.
5. Deborah M. Kolb and Blair H. Sheppard, "Do Managers Mediate or Even Arbitrate?" *Negotiation Journal*, October 1985, pp. 379-388.
6. Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1992).
7. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989).
8. John Flich, *The Art and Skill of Successful Negotiation* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 63.
9. Michael Schalzki, *Negotiation: The Art of Getting What you Want* (New York: Signet, 1981), p. 33.
10. Fisher et al., *Getting to Yes*.
11. Peter J. D. Carnevale and Edward J. Lawler, "Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in Bilateral Negotiations," *Journal of Conflict Resolution* 30, no. 4 (December 1986): pp. 636-659.
12. David D. Seltz and Alfred J. Modica, *Negotiate Your Way to Success* (New York: New American Library, 1980), p. 52.
13. Flich, *The Art and Skill of Successful Negotiation*, p. 22.
14. Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything* (New York: Bantam Books, 1980), p. 92.
15. Jeffrey Z. Rubin and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975), p. 122.
16. Gerald I. Nierenberg, *Fundamentals of Negotiating* (New York: Hawthorn, 1973), p. 150.
17. R. Sommer, "Further Studies of Small Group Ecology," *Sociometry* 28, no. 2 (1965): pp. 337-338.
18. R. E. Birdwhistell, *Introduction to Kinesics* (Louisville, KY: University of Louisville Press, 1952).
19. P. A. Andersen and J. F. Andersen, "The Exchange of Nonverbal Intimacy: A Critical Review of Dyadic Models," *Journal of Nonverbal Behavior* 8, no. 12 (1984): pp. 327-349.
20. M. Cook, "Experiments on Orientations and Proxemics," *Human Relations* 23, no. 1 (1970): pp. 62-76.

- 21 R. V. Exline, J. Thibaut, C. Brannon, and P. Gumpert, "Visual Interaction in Relation to Machiavellianism and Unethical Acts," *American Psychologist* 16 no. 3 (1961) p. 396.
- 22 Dorothy Leeds, *Smart Questions: A New Strategy for Successful Managers* (New York: McGraw Hill, 1987).
- 23 Stuart Diamond, *Getting More: How to Negotiate to Achieve Your Goals in the Real World* (New York: Three Rivers Press, 2010).
- 24 Linda L. Putnam and M. Scott Poole, "Conflict and Negotiation," in *Handbook of Organizational Communication*, eds. F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (Newbury Park, CA: Sage, 1987), pp. 549-599.
- 25 Joseph F. Byrnes, "Ten Guidelines for Effective Negotiation," *Business Horizons*, May/June 1987, pp. 7-12.
- 26 These strategies are partially drawn from Roy J. Lewicki and Joseph A. Litterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985).

الفصل الرابع عشر

إجراء المقابلات الوظيفية

الصر هو أكثر سمة ضرورية للأعمال هاك الكثير من المواقف التي يفصل الشخص أن تستمع لقصته بدلاً من أن تحقق طلبه.

- اللورد شيسترفيلد Lord Chesterfield (١٦٩٤ - ١٧٧٣)، مؤلف ورحل دولة بريطاني.

يعقد المدير أنواعاً مختلفة من المقابلات: مقابلات تقييم الأداء، مقابلات التوظيف، المقابلات الإقناعية؛ مقابلات تقديم الشكاوى؛ مقابلات ترك الوظيفة؛ مقابلات حل المشاكل؛ والمقابلات المعلوماتية. بعض الطر عن ماهية الموقف، فإن هذه العملية تعد عملية اتصال مكثف، مصممة للحصول على أو مشاركة أنواع معينة من المعلومات المحددة مسبقاً، ولكن يجب على المدراء الناحين أن يتعلموا نصب معوقات الاتصال الخاصة التي ترافق هذه العملية ومن ثم، يتناول هذا الفصل المقابلات الوظيفية من منظور من يجري المقابلة، ويقترح الطرق للتغلب على المعوقات الخاصة، ويقدم الإرشادات لإجراء الأنواع الأكثر شيوعاً من المقابلات الوظيفية.

معوقات المقابلات الوظيفية الفعالة:

توجد جميع ديناميكيات الاتصال التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني في المقابلة الوظيفية، ولكن هناك ستة معوقات تعد أكثر صلة من غيرها، ألا وهي: (١) اختلاف النوايا بين المشتركين في المقابلة، (٢) التحيز، (٣) معالطات استسباط الحقائق، (٤) الاتصال غير اللفظي، (٥) تأثيرات الانطباع الأول، (٦) الوضع التنظيمي.

العائق الأول: اختلاف النوايا:

لا يمكن للمدراء دوماً الافتراض بأن جميع المشاركين يوافقون على المعلومات التي يسعى تبادلها في المقابلة. في الواقع، نادراً ما يتمق المبادل (الشخص الذي يجري المقابلة) مع المقابل

(الشخص الذي تُجرى معه المقابلة). أحد الأمثلة الواضحة على ذلك هي المقابلات الوظيفية. ففي حين أن من يُجرى المقابلة يرغب في معرفة جميع نقاط القوة والضعف للمتقدم للوظيفة، يريد المتقدم للوظيفة (المقابل) أن يكشف عن نقاط قوته فحسب للمقابل.

بعمل اختلاف النوايا على مستوى واحد من ثلاثة مستويات: الأول، ربما ينوي كلا الطرفين عن عمد أن يكون تبادل المعلومات بينهم واضحاً ودقيقاً، ربما يكون هذا النوع ذا صلة على وجه خاص بمقابلات تقييم الأداء. هذا النوع أيضاً مهم بدرجة متساوية أثناء المقابلات الإعلامية في فعاليات الاتصال أما في المستوى الثاني، لا ينوي أحد الطرفين الإفصاح عن معلومات معينة ذات صلة. يحدث هذا الأمر غالباً في مقابلات ترك الوظيفة، عندما لا يكشف الموظف عن السبب الحقيقي وراء ترك الوظيفة. أما في المستوى الثالث، لا ينوي كلا الطرفين الإفصاح عن معلومات معينة ذات صلة. من الممكن أن يحدث هذا عند مناقشة الراتب المحتمل مع الموظف الذي يجري مقابلة للحصول على علاوة. ربما لن يكشف الموظف أقل راتب مقبول بالنسبة له، ولن يشير من يجري المقابلة إلى أعلى راتب محتمل. يوضح الشكل رقم (١٤-١) هذه المستويات الثلاثة من النوايا.

يساعد توجيه الأسئلة بمهارة، والذي يتم استعراضه في الجزء التالي من هذا الفصل، على التغلب على هذا المعوق. يساعد أيضاً الاستماع للشخص الآخر وفهم وجهة نظره على تخفيض هذا المعوق. وعلى الرغم من ذلك، فإن الأساس هو تذكر أن هدف الشخص الآخر، ربما لا يكون على الدوام مماثلاً لهدف المدير في عملية المقابلة.



الشكل (١٤-١) النوايا المختلفة

العائق الثاني: التحيز:

يعد التحيز عائقاً؛ لأنه يحرف مفاهيم الناس. ولذا، فهم يميلون إلى رؤية وسماع ما يرغبون في رؤيته وسماعه وحسب^(١١). أكثر أنواع التحيز انتشاراً هو تأثير الهالة الذي يقع المدراء صحياناً له، عندما يسمحون لتقييم سمة ما بالتأثر من قبل سمة أخرى، أو من قبل الانطباع العام^(١٢). ربما يؤثر أحد مجالات الوظيفة على انطباع المدير ناحية الموظف في مجالات أخرى. على سبيل المثال، إذا كان لدى الموظف ميل للحضور متأخراً، يمكن للمدير أن يسمح لهذا القصور بالتأثير على انطباعه عن الموظف. فيما يتعلق بحاصية أخرى غير مرتبطة، مثل، المهارات الفنية، يسبب هذا التحيز مشاكل في مقابلات تقييم الأداء^(١٣).

أحد أنواع التحيز الأخرى هو أثر الحدائث (الانطباع الأخير)، عندما يؤثر أحدث المعلومات بشكل غير متناسب على جميع المعلومات السابقة هناك أنواع أخرى من التحيز، مثل، البين والجفاء. في هذه الحالات، يرى أطراف المقابلة أن كل شيء إما إيجابي وإما سلبي لا يفرقون^(١٤).

يمكن للأسئلة أيضاً أن تجعل المقابلة متحيرة بشكل مكرر على سبيل المثال، سأل أحد المدراء هذا السؤال المشحون: "هل ينبغي أن تستمر مجموعة المستهلكين في دعمها الكريم لإدارة بحوث التسويق، مع أن البحوث أثبتت أنها ذات قيمة قليلة؟". من الواضح أن السؤال متحيز، ومن الصعوبة الإحاطة عليه بالإثبات. سيتم مناقشة الطرق المناسبة لصياغة الأسئلة في موضع لاحق من هذا الفصل.

يصح المدراء متحيزون بشكل متكرر بسبب آراء زملاء العمل. على سبيل المثال، ما يلي نوع من العبارات التي يسمعها المرء بشكل متكرر: "لن تحصل على شيء إلا المتاعب من باتريك، ولكنك ستجد أنه من السهل العمل مع سيمكر". ينتظر المدراء الأذكاء حتى يشككوا انطباعاتهم الخاصة عن مرؤوسيهـم.

اكتشفت الأبحاث أن الناس الذي يحاولون نجد، يمكنهم أن يسيطروا على تحيزهم^(١٥) ومن ثم، فقبل الدخول إلى المقابلة، يتعين على المدير أن يحاول مراعاة أي تحيزات يمكنها أن تتداخل مع هدفه الأساسي، ومن ثم يبذل جهوداً خاصة لكي يظهر موضوعياً.

العائق الثالث: الحقائق المربكة مع الاستنتاجات:

يتعامل المدراء على أرض الواقع مع حقائق قليلة للغاية في المقابلة. وفي الواقع، يتعين عليهم أن يقوموا باستنتاجات بناءً على كلمات وأفعال المقابل أحياناً يكون المدراء "متأكدين تقريباً" من استنتاجاتهم من المقابلة، ولكن في أحيان أخرى لا يكونون متأكدين بنسبة مائة بالمائة^(١١). وعلى الرغم من ذلك، عندما لا يكون المدراء متأكدين، فيمكن أن تحدث المشاكل. يكشف الجدول رقم (١٤-١) بعض المشاكل التي تحدث من جراء التناقضات بين الكلمات والحقائق والاستنتاجات.

يحتاج المدراء إلى التحلي باليقظة التامة؛ لكي يحددوا متى يستنتحون استنتاجات قابلة للتصديق، ومتى يقفرون إلى نتائج ليس لها أي أساس. تساعد الكثير من الأساليب التي تمت مناقشتها في موضع لاحق من هذا الفصل على التغلب على هذا العائق الطريقة الأسهل لتجنب هذا الارتباك تكون من خلال تذكر أنه يمكن قياس الحقيقة وإثباتها، في حين أن الاستنتاج ما هو إلا رأي أو حكم وغير موضوعي بمعناه الواسع. قراءة الجزء الموجود في الفصل الثاني والمتعلق بأخطاء الافتراضات والملاحظات في الاتصال، ربما يضيف إلى فهمك لهذا العائق.

الجدول (١٤-١) الحقائق والاستنتاجات

الكلمات	الحقائق	الاستنتاج المحتمل
"أحب بيع معدات المكاتب"	توضح السجلات أن الشخص كان يبيع لمدة عامين، ولكن قبل ذلك كان عاطلاً لمدة ستة أشهر.	هذا هو العمل الوحيد الذي يستطيع هذا الشخص الحصول عليه.
(عندما سئل أن يصف أنشطة الكلية بشكل كامل) "أبليت بلاءً حسنًا في الكلية، وكنت مشتركاً في بعض الأنشطة اللاصفية".	يميل الشخص إلى تجنب مناقشة هذه الأنشطة. ويغير الموضوع عندما يُسأل بشكل خاص عن درجته.	لم يُبل الشخص بلاءً حسنًا في العمل الأكاديمي في الكلية، وكان مشتركاً بشكل بسيط في الأنشطة اللاصفية.
"لم أكن مهتماً بالمتنخ في هذه الإدارة". (قالها شخص قدم طلباً للقل من الوظيفة).	حصل الشخص على تقرير أداء ضعيف.	مقدم الطلب مسبب للمشاكل.

العائق الرابع: الاتصال غير اللفظي:

تعد النظرة الساخرة والعبوس وهز الكتفين وبطرة اللمبالاة رسائل اتصال غير لفظي مهمة، ولكن هؤلاء الذين يقرأون هذه الرسائل يجب أن يكونوا حريصين قبل تفسير هذه الرسائل. يمكن أن تكون المعلومات غير اللفظية مشكلة في المقابلة؛ وذلك لأن المقابلات عادة تكون قصيرة ومكثفة^٧ إذا تدلّى الشخص في مقعد لعدة دقائق أثناء مقابلة مدتها عشرون دقيقة، فإن هذا السلوك يكون ملحوظاً بشكل أكبر، عندما يتدلّى الشخص ذاته من المقعد في مقابلة مدتها أربع ساعات. بسبب الفترة الزمنية المصغوبة، فإن الإشارات غير اللفظية لها تأثير أكبر.

قراءة الإشارات غير اللفظية بشكل دقيق أثناء فترة زمنية مصغوبة، تتعقد بسبب المؤثر الرئيسي - معلومة واحدة فحسب تتغلب على جميع المعلومات الأخرى. في الفترات القصيرة، رسالة غير لفظية واحدة قد تتغلب على بقية الرسائل^٨. هذه هي الحال بشكل خاص، عندما لا يكون لدى الشخص خط أساس من الإشارات غير اللفظية للحكم على المرشح. يدرك المقابل الحريص بأنه يستطيع الاستعانة من الإشارات غير اللفظية من المقابل للحكم على صدق ردوده. وقد أشارت البحوث إلى أنه بالتدريب والممارسة يمكننا تطوير قدرتنا في اكتشاف الحداغ غير اللفظي^٩ تم تناول هذا بالتفصيل عند مناقشة التسرب غير اللفظي في الفصل العاشر.

العائق الخامس: تأثير الانطباع الأول:

- | | |
|---|---|
| <p>توقف وفكر</p> <p>١. عندما تشكر انطباعاً مديني عن شخص ما، ما مدى أهمية السلوكيات غير اللفظية لهذا الشخص (الاتصال بالعين، لغة الجسد، امظهره) مقدرة بما يقوله؟</p> <p>٢. لماذا نعتقد أن الاتصال غير اللفظي مهم أكثر من الكلمات؟</p> <p>٣. ما هي نتائج عملياتك الإستراتيجية؟</p> | <p>رما يشكل المدير انطباعاً أولياً سريعاً يلون ما يراه المدير خلال باقي المقابلة. إذا كانت المقابلة قصيرة، رما يؤثر هذا الرأي الأولي القوي على الانطباع بالكامل؛ وذلك لعدم وجود وقت كاف لإيجاد بيانات على النقيض منه، وعلاوة على ذلك، تشير الأبحاث إلى أن من يجرون بالمقابلة يتأثرون بالمعلومات السلبية بشكل أكبر</p> |
|---|---|

من المعلومات الإيجابية، وإذا كانت المعلومات السلبية قد تم معرفتها بشكل مبكر في بداية المقابلة، فإن تأثيرها السلبي يكون أكبر^{١١٠}. وبالإضافة إلى ذلك، فمن المحتمل أن يتعرَّب انطباع المقابل من المعلومات الإيجابية إلى المعلومات السلبية بشكل أكبر من العكس^{١١١}.

يمكن الإشارة إلى هذا العائق أيضاً على أنه اختبار الفرضية (الدلالة)، مما يعني أن المقيِّد أسس افتراضاً بشكل مبكر، ومن ثم يبحث عن المعلومات التي تدعم هذه الفرضية. الحوف أن يتم تجاهل أي معلومة أخرى لا تدعم هذه الفرضية^{١١٢}.

وحيث إن هذا العائق منتشر بشكل كبير، يتعين على المدراء أن يتصرفوا لكي يحدّوا من تأثيره. جزء من الحل بسيط للغاية: كن حذراً من إصدار أحكام تقديرية حتى تتم دراسة أدلة أخرى، غير الدليل الذي تم الحصول عليه من خلال الانطباع الأول. وبعد ذلك، كن مدركاً أيضاً أن المقابلات القصيرة تشجع المدير على اتخاذ قرارات قبل أوانها.

العائق السادس: الوضع التنظيمي:

من المحتمل أن أكثر عوائق الاتصال تلعلاً تنتج عن المرببة الهرمية^{١١٣}. في أي مقابلة، يعرف الأشخاص المشتركون من يمسك ميراث القوى^{١١٤}. وفي حين أن الشخص الأعلى مرتبة ربما يشجع على الصدق، فإن الشخص الأدنى مستوى ربما يخاف من نتائج مثل هذه الصراحة. القلق بشأن ردود فعل الناس في المناصب القوية يعد من الطبيعة البشرية. ولذا، فإن الصراحة تعاني في غالب الأحيان.

يمكن للعديد من الاقتراحات أن تمنع هذا. أحد الأسباب هو أنه ينبغي على المدراء إدراك أن الموظفين دوماً يريدون أن يتركوا أفضل انطباع عند التواصل مع المدير. ينبغي على المدير الفعل أن يحاول أن يؤسس مناحاً مفتوحاً وداعماً للتواصل، وهذا من شأنه أن يقلل تفاوت القوة. عندما يسمح المدير شيئاً مزعجاً أو جافاً أو لا يمرر له من مروضيه، ينبغي على المدير التحقق من رد فعله الدفاعي، وأن يحاول أن يظل منفتح العقل وعادلاً.

الأسئلة التي تؤدي إلى مقابلات فعالة:

التحليل والتخطيط الشاملان مطلوبان للمقابلات الفعالة. نعتقد أنه من الممكن إدارة الاحتمالات العديدة بشكل أفضل، من خلال معالجة الأسئلة السبعة التالية.

السؤال الأول: ما الهدف من المقابلة؟

أولاً، فكر في الهدف من المقابلة. هل تحاول الحصول على معلومات عامة، نجميع بيانات محددة، أو إقناع شخص ما بقبول فكرة ما؟ يشير هدف المقابلة إلى بنية المقابلة. وعلى الرغم من ذلك، فإن الهدف ليس واضحاً على الدوام، أو أن المقابلة لها أكثر من هدف واحد فكر، على سبيل المثال، في المقابلة الوظيفية، حيث يحاول شخص ما بشكل فوري أن يجمع معلومات عامة عن المتقدم للوظيفة، ومعلومات خاصة عن مهاراته من أجل تحديد إذا ما كان هذا المتقدم مناسباً لمكان العمل. يحاول المدير طيلة الوقت أن يزين للمتقدم للوظيفة منافع الانضمام إلى الشركة. ولأن العديد من الأهداف يمكن أن تنطبق في الوقت ذاته، من المهم توضيح الغرض من المقابلة وتحديد الأولويات.

السؤال الثاني: ما هو أفضل مكان لعقد المقابلة؟

الوقت والمكان لهما تأثير على نجاح المقابلة. ينبغي على المدراء اختيار الوقت المريح لكلا الطرفين. ينبغي أيضاً على المدراء السماح بوقت كافٍ حتى لا يشعر أي طرف من أطراف المقابلة بالعجلة. أحياناً، يجب أن يكون المدراء مدركين للأثر الأولي / أثر الحداثة عند جدولة سلسلة من المقابلات. بمعنى، أن الناس يميلون، بشكل تفضيلي، إلى استحضار أول وآخر فعالية من سلسلة المعالجات. يمكن أن تؤثر هذه الظاهرة النفسية على قرارات التوظيف على وجه خاص.

تعد الخصوصية أيضاً أحد الاهتمامات الأساسية، فهي تضمن السرية ونقلل التدخلات. يجد الكثير من المدراء أن بإمكانهم التخلص من الملهييات بشكل أفضل، من خلال عقد المقابلات في مكان غير مكان العمل أو المكتب. تذكر أن المكان المحايد يقلل أيضاً من عائق الوضع التنظيمي الذي يوجد في الكثير من المقابلات.

السؤال الثالث: ما هي أفضل وسيلة لبدء المقابلة؟

هذا السؤال والذي يليه مرتبطان ببعضهما كثيراً. تصع العبارات الافتتاحية الأساس للأسئلة التي نلها. يخدم افتتاح المقابلة عادةً غرضين: (١) يؤسس مناخ الاتصال، (٢) يعبر عن العرض من المقابلة.

يتم تأسيس مناح المقابلة بمجرد أن يقاس المدير المقابل. عند هذه النقطة يلعب التواصل غير اللفظي دوراً مهماً للعناية. من شأن التحبة الودودة والمصافحة أو الابتسامة، أن تكسر الجيد وتساعد على إراحة المقابل في كتابها: "فن الحوار الحصري"، تقترح مارجريت شيفرد Margret Shepherd تجنب الموضوعات المبتدلة، مثل: الطقس. وبدلاً من ذلك، يمكن بدء المقابلة بالسؤال عن الرحلة (كيف كانت رحلتك؟)، أو الموقف (ما رأيك في هذا الخطب؟)، أو الماضي الحديث (كيف كانت إحارتك الصيفية؟)^{١٢١}. استغراق من دقيقة إلى أربع دقائق في الحديث السيط، يمكن أن يكون كافياً بغض النظر عن العرض من المقابلة، ينبغي على المدراء أن يبدأوا المقابلة دوماً بتأسيس الألفة، مما يجعل هذا المقابل يشعر بالأمان ويضمن وجود اتصال ذي اتجاهين.

تالياً، ينبغي على المدير أن يؤكد على العرض من المقابلة العبارات الاستهلاكية التثيذية تكون على النحو التالي:

- تلخيص المشكلة أو المهمة التي في المتناول.
- طلب النصيحة أو المساعدة.
- ذكر حافز أو مكافأة الانضمام إلى المقابلة.
- طلب التزام وقت معين للمقابلة.

وبالإضافة إلى ذكر الغرض من المقابلة، ينبغي على المدير أن يتحقق: لكي يتأكد من أن المقابل قد وافق. هذا يشجع على السلوك التشاركي، وربما يحفز انخراط الشخص الآخر في المقابلة. ومن ثم، فإن الاستهلال، الذي ربما يستغرق أقل وقت في إجراء عملية المقابلة، يعد جزءاً مهماً للغاية ويحدد المرحلة.

السؤال الرابع: ما هي أفضل إستراتيجية لتوجيه الأسئلة؟

لا يمكن على الدوام تحطيط الأسئلة المحكمة، وتسلسلهم الدقيق من أجل المقابلة وعلى الرغم من ذلك، فإن تطوير إستراتيجية للأسئلة قبل المقابلة، يساعد المدير على تحقيق الهدف من المقابلة (انظر الجدول رقم ١٤-٢). أحد هذه الإستراتيجيات هي المقابلة المنظمة، حيث يقوم المقابل بكتابة الأسئلة المبدئية بالتسلسل. من الممكن أن يكون هذا

فعالاً بالنسبة للمقابل غير الحير أو في المواقف، حيث يتعين تكرار السؤال ذاته بالطريقة ذاتها وبالتسلسل ذاته مع كل مقابل^(١١).

حيث إن المقابلة المنظمة تقيد مرونة المقابل وتحول من الصعب التكيف مع الأسئلة الفريدة، فإن حالات معينة تتطلب مقابلة غير منظمة. وفي هذه الحالة، فإن المقابل له هدف واضح، ولكنه لم يتم بإعداد أي أسئلة خاصة مسبقاً. وفي المقابلة غير المنظمة، يستهل المقابل المناقشة ويدع الردود الأولية تقود إلى الأسئلة التالية. هذا النوع من المقابلات مهم على وجه الخصوص، عندما يكون من المهم بالنسبة للمقابل أن يساعد على تحديد الاتجاه، كما هي الحال في بعض مقابلات التقييم أو جلسات استشارة معينة. وبالمثل، فإن هذا النوع من المقابلات يسهل تدفق التواصل في المقابلات الإعلامية لأنشطة الاتصال.

هناك نوع وسط بين المقابلة المنظمة والمقابلة غير المنظمة، ألا وهو المقابلة شبه المنظمة، وفي هذا النوع من المقابلات يقوم المقابل بإعداد قائمة بالأسئلة المهمة؛ للتأكد أنه قام بتغطية جميع النقاط المهمة بنهاية المقابلة، وفي الوقت ذاته يحافظ على المرونة؛ بسبب أن تسلسل الأسئلة لم يتم التخطيط له بشكل كامل. يعتبر الكثيرون أن هذا النوع هو أكثر الأنواع ملاءمة لمعظم المواقف التي يواجهها المدراء المتمرسون.

الجدول (١٤-٢) إستراتيجيات الأسئلة في المقابلة

الإستراتيجية	متى يتم استخدامها
المنظمة.	المقابل غير المتمرس. مقارنة إجابات المقابلين على الأسئلة ذاتها.
شبه المنظمة.	المقابل المتمرس. مرونة تسلسل الأسئلة ملائمة.
غير المنظمة.	يتعين على المقابل تحديد اتجاه المقابلة.

السؤال الخامس: ما هو أفضل تسلسل للأسئلة؟

فيما يتعمق بالمقابلة شبه المنظمة، نصح بالتسلسل "على شكل قمع" أو التسلسل المعكوس للأسئلة. التسلسل "على شكل قمع" يبدأ بأسئلة عمومية ذات نهاية مفتوحة، ويستمر هذا التسلسل بأسئلة مقيدة بشكل متزايد. يبدأ التسلسل المعكوس للأسئلة بأسئلة مغلقة، ويتقدم تدريجياً تجاه الأسئلة المفتوحة. يوضح الشكل رقم (١٤ ٢) هذين التسلسلين.



الشكل (١٤-٢) تسلسل الأسئلة

تعتمد الإستراتيجية المناسبة على الموقف^(١٧). يعمل التسلسل "على شكل قمع" بشكل أفضل، عندما يكون المقابل قادراً على وراعاة في التكلم بحرية، مثل أن يكون في مقابلة الاختيار للوظيفة.

يعمل التسلسل المعكوس للأسئلة بشكل أفضل، عندما يكون المقابل متردداً في المشاركة أو عدوانياً تجاه المدير. ومن ثم، على سبيل المثال، ففي مقابلة ترك الوظيفة، ربما يبدأ المدير بأسئلة معينة وواقعية، ويتحرك تدريجياً نحاه الأسئلة العامة بشأن التعبيرات التي يشعر المقابل أنها مطلوبة في مكان العمل.

السؤال السادس: ما هو أفضل نوع من الأسئلة؟

تم بالفعل مناقشة أنواع مختلفة من الأسئلة في الفصل التاسع وتم مراجعتها تالياً. تقع أسئلة المقابلة ضمن ثلاث فئات من الصياغة: مفتوحة - مغلقة، أساسية - ثانوية، محايدة - موجهة. يتم شرح الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة بشكل أفضل باستخدام متسلسلة. الأسئلة المفتوحة ليس لها أي قيود بشكل افتراضي على نوع الإجابة التي تتلقاها وعلى المقيس من ذلك، يقع الأسئلة المغلقة التي تتطلب إجابات مختصرة ومعينة. انظر الأمثلة التالية على النوعين من الأسئلة:

الأسئلة المفتوحة	الأسئلة المغلقة
١ كيف كانت آخر وظيفة لك؟	١ ما الجزء الذي لم تحبه بشأن آخر وظيفة لك؟
٢ أخبرني بالتفصيل عن مشروع Niles	٢ كم بلغ نسبة الإبحار في مشروع Niles؟
٣ كيف كانت الأمور في قسم ديسر؟	٣ هل أنهت التقرير ربع السنوي لقسم ديسر؟
٤- أخبرني عن نفسك.	٤- هل سبق لك وأن زرت لوس أنجلوس؟

يستخدم المدراء غالباً الأسئلة المغلقة، عندما ينوون عيهم استخدام الأسئلة المفتوحة. يجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم إذا كانوا يبحثون عن إجابة عامة أو إجابة معينة. هل يحاولون احتذاب المعلومات (أسئلة مفتوحة)، أو يحاولون أن يجعلوا المقبل يشعر بالارتياح (مفتوحة)، أو يحاولون الحصول على نقطة معينة أو الترام محدد في أسرع وقت ممكن (أسئلة مغلقة)؟

المئة الثانية من الأسئلة، هي الأسئلة الأساسية والثانوية. السؤال الأساسي يطرح موضوعاً في المقابلة، في حين أن السؤال الثانوي يتابع ويتعمق بشكل أكبر في الإجابة على السؤال الأساسي. السؤال الثانوي أكثر قيمة، عندما لا يستخلص السؤال الأساسي جميع المعلومات المرغوبة.

يعد الحوار التالي مثالاً على استخدام الأسئلة الأساسية والثانوية:

المقابل: ما كانت آخر وظيفة لك؟ (سؤال أساسي).

المقابل: كنت أشرف على إدارة حساب المقبوضات.

المقابل: ما هي إدارة حساب المقبوضات؟ (سؤال ثانوي).

المقابل: هي مجموعة حساب المقبوضات التي تقوم بكل...

في هذا المثال، استخلص السؤال الثانوي معلومات إضافية للمقابل.

أحد الأشكال الحادثة للأسئلة الثانوية هو المسبار بوصح الجدول رقم (١٤-٣) سبعة أنواع من المسابير. ومرة أخرى، لاحظ أنه في المقابلة المسترحية، وعلى الرغم من أن هذه المسابير تحصل على معلومات إضافية، ربما لا تدو على أنها أسئلة، ولكنها بالأحرى جزء من المحادثة. وهم حاذقون ولكنهم فعالون.

الجدول (١٤-٣) التساؤلات / المسابير السبعة

المسبار	تعريف المسبار	توضيح المسبار
١ تأكيد مختصر على الفهم.	يشير (أ) إلى اهتمامه وفهمه ومن ثم يشجع (ب) على الاستمرار.	ولذا، قلب له ولا هن نود فحدث من القهوة؟ "اعتقدت أن هذا سيذيب الجليد بينكما".
٢ عبارة محدده	استخلص (أ) بعض المعلومات من (ب) بدون أن يؤثر (تحرير) على المعلومات.	"لا أعدم بدو أن لاطفال نعلمون هذه الأيام من الحرام" "نعم".
٣- الصفت.	لا يتحدث (أ) وينتظر إلى (ب) باشاء. تقل مدة التوقف عن عشر ثواني.	"رائع، يا له من يوم جميل" صمت - ثاسي "أفصد أنني لم يكن لدي حتى دقيقة أخلو بها إلى نفسي، مع الطريقة التي كانوا يجعلونني أستمر بها في العمل".
٤- الصدى	قم (أ) بتحويل آخر جزء، قاله (ب) إلى سؤال... عادة قام بهذا مستخدماً الكلمات ذاتها.	"لست متأكداً به يمكنني ان ستمر أكثر من ذلك هذا" أقصى ما يمكنني تحمله." "أقصى ما يمكنك تحمله؟".
٥- التوضيح	يحاول (أ) الحصول على معلومات أو شرح أكثر من (ب) لشي لم يفهمه.	"أحرك أمراً بخفيض من التصويب ليس صواباً" "حفا، كيف ذلك؟" "حسنًا، أولاً، زاد هذا من احتمالية المؤامرات السياسية".
٦- التفصيل	يطلب (أ) معلومات جديدة ترتبط بشكل مباشر بشيء قاله (ب).	بوب، أن قلق بالمثل بشأن الاستعراض عدا" "ما سبب قنفت؟" "حسناً، اعتقد أنا سقع في بعض المشاكل" "حسناً، ما الذي يجعلك تعتقد أنا سقع في مشاكل؟"
٧- الملخص.	يعاود (أ) الربط بين النقاط الأساسية التي قام بها (ب) خلال الدقائق القليلة الماضية	"وفي النهاية هناك، لم تحصل على ما يكفي مقابل العمل الذي قمنا به" "سوف أرى إذا ما كنت قد فهمت الأمر على نحو مباشر يا رالف. أولاً، تقول إن العمل سيء وغير مجدول بعناية، وفي النهاية تقول إن أجر العمل قليل، أليس كذلك؟".

تساعد الأسئلة الثانوية على الحصول على معلومات دقيقة وكاملة، ولكنهم أيضاً يوطدون مناخ تواصل إيجابي في المقابلة. يمكن أن يساعد الاستخدام الفعال للأسئلة الثانوية والمسابير على إظهار أن المدير مهتم بالاستماع. مبدئياً، ربما لا يعرف المقابل مقدار المعلومات المطلوبة، أو إذا كان المدير مهتماً بالفعل بالتعليقات التي يقولها. وعلى الرغم من ذلك، فإن استخدام الأسئلة الثانوية والمسابير يساعد على تأسيس مناخ مفتوح وتلقائي.

ربما يمكن أيضاً دراسة الصف الثالث من الأسئلة، وهو الأسئلة المحايدة والموجهة فيما تتعق المتسلسلة مع الأسئلة المحايدة في جانب، والأسئلة الموجهة في جانب آخر. وحيث إن الإجابة الصحيحة ليست متضمنة في السؤال، فإن السؤال المحايد لا يقود المقاس إلى الإجابة بطريقة معينة. أما الأسئلة الموجهة، على الجانب الآخر، فهي تقود المقاس إلى إعطاء إجابة معينة. أمثال الكلاسيكي على السؤال الموجه هو الحيلة التي تقوم بها المحاكم، عندما تسأل السؤال التالي: "أليس صحيحاً أن...؟". في الواقع، فإن هذا النوع من الأسئلة الموجهة المفردة يمكن اعتباره مبالغة للموافقة، أكثر من اعتباره سؤالاً حقيقياً حتى مع استخدام ببرة الاستفهام عند السؤال^(١٨).

أدناه قائمة بالأمثلة الموجهة والمحايدة من أجل تبيان الفرق بينهما.

الأسئلة المحايدة		الأسئلة الموجهة
١ ما نوع السيارات الذي تفضله؟		١ ألا تعتقد أن السيارات الأحذية أفضل من الأمريكية؟
٢ ما رد فعلك تجاه اللامركزية؟		٢ أنت معترض على اللامركزية، أليس كذلك؟
٣ ما رأيك في الاشتراك في القائه؟		٣ أنت معترض، بشكل طبيعي، على أي نوع من النقابات، أليس كذلك؟
٤ هل تعتقد أنه يجب علي تعيين موظفين أكثر؟		٤ لا أعتقد أنه يجب علينا تعيين موظفين أكثر، أليس كذلك؟

يمكن أن يكون الاستخدام الحادق للأسئلة الموجهة قتيماً؛ وذلك لأن هذه الأسئلة يمكن أن تساعد على إبقاء المقابلة في المسار، ويمكن استخدامها بفعالية من أجل الإقناع. عند الإقناع، فهي تدل المقابل على اتجاه معين وتساعد على التفكير في مزايا بعض المفاهيم.

السؤال السابع: ما هي أفضل وسيلة لإنهاء المقابلة؟

عندما يحين وقت إنهاء المقابلة، كما هي الحال مع أنواع التواصل الأخرى، من الأهمية مكان تلخيص المعلومات الأساسية والتأكد من الفهم. يوفر إنهاء المقابلة أيضاً وسيلة لترتيب أي أنشطة متباعدة والتعبير عن التقدير إليه الحسنة مناسبة على الدوام، سواء كان المقابل

باحثاً عن وظيفة أو عميلاً ساخطاً، أو زميل اتصال أو مرؤوساً وقياً على المدى الطويل. يتم إنهاء المقابلة بالاتفاق وبيان التقدير والمصافحة باليد.

قمنا حتى الآن، بعرض وجهة نظر عن معوقات المقابلات، وكذلك عن الأسئنة الأكثر تكراراً التي يسألها المديرون بشأن عملية المقابلة. ثانياً، سوف نركز على ثلاثة مواقف خاصة بالمقابلات التي يتعرض لها المدراء، وكذلك الإستراتيجيات المناسبة لكل موقف: مقابلات التوظيف، مقابلات تقييم الأداء، ومقابلات الاتصال.

مقابلات التوظيف:

بعد اختيار أكثر الأشخاص المؤهلين المتوفرين لوظيفة ما، مسؤولية إدارية كبيرة. يتم استخدام الكثير من أدوات العربة عند اختيار الموظف، والتي تشمل استمارات التقديم واختبارات الحدارة والشخصية، ولكن أكثر الأدوات شيوعاً هي المقابلات الوظيفية

نوقف وفكر

١. إذا أشارت السيرة الدنية للمتقدم للوظيفة أنه يتحى بمجموعة المهارات المطلوبة لأداء عمل معين، لم ينبغي عليك أن تحري مقابلة قبل التوظيف قبل أن تقدم عرضاً له؟

٢. اذكر بعض المؤهلات التي يمكن تعديدها من خلال المقابلة فحسب، ما هي القناة التي تعتقد أن زميلك في العمل سيقدرها بشكل أكبر؟ وما السبب؟

وفي حين أن أحد موظفي إدارة الموارد البشرية عاباً ما يقوم بانتقاء المتقدمين للوظيفة، إلا أن المدير المستقبلي لمتقدم للوظيفة هو من يتخذ القرار النهائي. القدرة على ملاءمة المتقدمين المؤهلين للوظيفة المناسبة تؤدي إلى نجاح المنظمة. اتحد القرارات الجيدة أيضاً يقلل من تكلفة دوران الموظفين التي ربما تكون عالية. يقدر مكتب العمل الأمريكي أن تكلفة استبدال الموظف، تبلغ ثلث الأجر السنوي للموظف الجديد. أكثر من ٧٥٪ من دوران الموظفين يمكن أن يكون مرده إلى الممارسات الضعيفة

في المقابلات والتوظيف، وفقاً لدراسة قامت بها كلية هاروارد للأعمال^{١١} لدى المديرين مسؤولية تجاه المنظمة وتجاه المتقدم للوظيفة، بشأن وجود تناسب بين المتقدم للوظيفة والوظيفة المتقدم لها.

بالنسبة للمدير، فإن أحد الوسائل لتأسيس وضع له، هو أن يعتمد على العلاقات مع الرملاء والمعارف لإيجاد المرشحين المحتملين إذا كان المتقدم للوظيفة المرسل إلى المدير موثقاً ومؤهلاً بشكل جيد، فيمكن أن يوفر هذا للشركة الكثير من الفوائد الإضافية الكثيرة والوقت، وذلك من خلال شطب عملية البحث. وفي الواقع، وجدت دراسة أجريت في العام ٢٠٠٦ أن نصف الوظائف تقريباً في الولايات المتحدة، يتم شغلها من خلال العائلات والأصدقاء أو المعارف^{٢٢}. ووفقاً لما قاله المساهم في Business Week سيمون بيكر Stephen Baker، فإن الانشمار المتزايد لمواقع التواصل الاجتماعي والمهني مثل لينكد إن LinkedIn، وفيس بوك Facebook، يجعل من التواصل أمراً أسهل مما مضى بكثير تحولت شبكة إلكترونية من الأصدقاء إلى قائمة دائرية لكل من أرباب العمل، والباحثين عن الوظائف داخل وخارج الشركات. وعلاوة على ذلك، فإن كل يد تصافحها، أو بطاقة عمل تتبادلها، يمكن أن تؤدي إلى دعوة صداقة إلكترونية التي يمكنها أن توسع شبكة علاقاتك المهنية^{٢٣}.

ومع ذلك، فإن مقابلات التوظيف لا تستخدم عادةً ما يحقق أقصى استفادة منها. في حين أوضحت الأبحاث أن المقابلة تتمتع بمستوى محتمل فيما يتعلق بكل من الموثوقية والفعالية^{٢٤}، إلا أنه لا توجد بدائل كافية. المقابلة هي الأسلوب الوحيد الذي يمنح المدراء الفرصة لتقييم المرشح بشكل شخصي، وأن يواجهوا الأسئلة بطريقة لا تستطيع الاختبارات فعلها.

التخطيط:

تتطلب مقابلة التوظيف، مثل جميع مواقف الاتصال، التخطيط ولكن بشكل أكثر تحديداً.

متطلبات الوظيفة:

أول خطوة على المدير القيام بها، هي أن يتأكد من فهم متطلبات الوظيفة بشكل أوضح للعناية. يساعد هذا المجهود على التغلب على الاهتمام بشكل متزايد بالمعلومات غير ذات الصلة. المقابل الذي يشعر بالألعة تحاه التفاصيل الشاملة للوظيفة التي سيتم شغلها (مثل تلك التي يوفرها الوصف الوظيفي المفصل والمسميات الوظيفية)، يعبر من موثوقية

قرارات الاختيار الوظيفي^(٢٣). عندما لا يتوافر وصف وظيفي شامل، ربما يكون من الضروري للمقابل أن ينهي تحليلاً وظيفياً.

عند استعراض طبيعة الوظيفة، يجب أن تكون حريصاً ألا تقارن آخر شخص شغل الوظيفة بالمرشح الحالي للوظيفة ففعل ذلك يمكن أن يؤثر بشكل غير دقيق على انطباعتك عن المرشح. وبالمثل، فإن الكثير من شاغلي الوظيفة يغيرون طبيعة الوظيفة بشكل طفيف، لكي تناسب قدراتهم واهتماماتهم الخاصة. الوقت المناسب لتحليل المؤهلات الحالية والمستقبلية المطلوبة لأداء الوظيفة، هي إجراء تغيير في الموظفين.

هناك اعتبار آخر بالنسبة للمقابلين الذين يستعدون لإجراء مقابلة وظيفية، وهو ثقافة المنظمة والرسالة والرؤية. من المحتمل أن شاعلي المناصب التنفيذية، مثل: الرئيس التنفيذي والرئيس التنفيذي المالي، والرئيس التنفيذي للمعلومات والمدير التنفيذي للعمليات، وغيرهم، سوف يوجهون أسئلة تحدد إذا كانت قيمة المرشح تتلاءم مع فلسفة المنظمة^(٢٤). على سبيل المثال، قال باري سالربرج Barry Salzberg، الرئيس التنفيذي لشركة ديلويت، وهي شركة تضامنية محدودة المسؤولية Deloitte LLP، أنه كان يبحث عن مهارات الكتابة والكلام والقيم "والحركات العالمية" في المرشح للوظيفة، التي تصمت السهر والعمل مع المنظمات غير الهادفة للربح. إذا كان هذا الشخص سيأخذ أسئلة قليلة في المقابلة، فسوف تكون على النحو التالي: ما هي القيم التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة لك؟ كيف أثبت التزامك بهذه القيمة في آخر عامين؟^(٢٥).

مع وضع قائمة بالمتطلبات، ينبغي على المقابل أن يعد الأسئلة التي ستحدد إذا كان المقابل سيملي بهذه المتطلبات على سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة تتطلب عمر فريق مكثف، فإن سؤالاً من نوعية: 'هل أنت لاعب فريق؟' سيكون سؤالاً ضعيفاً؛ لأنه سؤال معلق ولأن الإجابة نعم لن تحلر المقابل شيئاً مفيداً. السؤال الأفضل من ذلك هو: 'صف مميزات وعيوب العمل في الفريق'؛ وذلك لأن هذا السؤال مفتوح وسوف يكشف حركات ومعتقدات وسلوكيات المتقدم للوظيفة.

الوقت:

الوقت والتوقيت أمران مهمان في عملية التخطيط. يختلف مقدار الوقت المخصص للمقابلة على العموم، من الأفضل تخصيص وقت كبير للعناية عن تخصيص وقت قليل للغاية.

التوقيت أيضاً مهم في مقابلة التوظيف وذلك بسبب تأثير التصادم، بمعنى التأثير الذي تحدثه المقابلات الأولى على المقابلات الأخيرة. المتقدم للوظيفة الذي يعد متوسطاً ولكنه أقي بعد مرشحين ضعفاء، من المحتمل أن يترك انطباعاً جيداً عما إذا أقي بعد مرشحين متوسطين آخرين. أحد الوسائل لتقليل هذا التأثير هو تجنب عقد المقابلة مع مجموعة من المرشحين بدون فواصل.

وعلاوة على ذلك، يجب السماح بوقت كافٍ بين المقابلات وترتيب برنامج المقابلات، حتى لا يصبح لإبهاك عاملاً. المتقدمون للوظائف الذين يقابلهم المقابل وهو متعب، ربما يحصلون على تقديرات منخفضة من المتقدمين الآخرين. تعد هذه الإستراتيجيات المقترحة اعتبارات قيمة عند التخطيط للمقابلة.

معاينة المتقدم للوظيفة:

ينبغي على المقابليين مراعاة طلبات التقديم أو السير الذاتية قبل المقابلة؛ وذلك من أجل التخطيط وإعداد أسئلة معينة. تذكر أن الهدف من المقابلة هو الحصول على معلومات لا يمكن للمواد المكتوبة كشفها بسهولة، مثل: الدافعية وسمات الشخصية. وبوصوح، يتم هدر الوقت إذا تناولت المقابلة المواد ذاتها الموجودة في المستندات، ولكن يمكنك أن تستخدم أيضاً المقابلة من أجل توضيح الأمور غير المناسبة أو تحسين الفجوات. وباختصار، استخدم المستندات كمقدمة انطلاق لموضوعات المقابلة.

اعتبارات قانونية:

جميع المدراء تقريباً، في هذه الأيام، مطلعون على قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة لعام ١٩٩٠ وقانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤، والذي تم تعديله بقانون تكافؤ فرص العمل لعام ١٩٧٢. لسوء الحظ، يتم في غالب الأحيان إساءة تطبيق القيود القانونية لمقابلات التوظيف. ربما يصبح المدراء أكثر حرصاً في أسئلتهم من جراء الخوف من القانون ويفوتون معلومات قيمة للعناية، أو ربما يتجاهلون القيود القانونية. وعلى الرغم من أن الفقرات التالية لا تشكل مناقشة شاملة للعناصر القانونية المتعلقة بالتوظيف، إلا أن العديد من الاقتراحات من الممكن أن تساعدك في إجراء مقابلات التوظيف

من المحتمل أن أول أمر يحظر على نال المدراء عند مناقشة قانون تكافؤ فرص العمل، هو ماهية الأسئلة القانونية والأسئلة غير القانونية للإحالة على هذا السؤال، يحتاج الفرد إلى أن يكون مدركاً لمفهوم المؤهل المهني الصادق bona fide occupational qualification، وهو أي سمة تعد معياراً صالحاً للأداء الوظيفي. العرق والعمر ومسقط الرأس والصحة العامة والديانة والووع، والخلفية العريقة وعدد الأولاد والحالة الاجتماعية، لا تعد بشكل عام أساساً للحكم على الناس من خلالها.

الشركات ذات برامج التمييز الإيجابي ملتزمة بالأكّد من أن أعضاء ما يطلق عليهم. المجموعات المحمية (الأشخاص فوق سن الأربعين، الأشخاص ذوي الإعاقة، الأقليات والنساء يقعون ضمن هذا التصنيف)، سوف يتم قصدهم بفعالية من أجل التوظيف^(٣٦). يتم في غالب الأحيان الخلط بين قانون تكافؤ فرص العمل والتمييز الإيجابي، لأن أهدافهم بها بعض المتشابهات. على الرغم من ذلك، يسعى قانون تكافؤ فرص العمل ضمان وجود بيئة عمل ذات فرص متكافئة، حيث يكون لدى الجميع فرصة متساوية للحصول على الوظيفة بناءً على مؤهلاتهم فحسب. الالتزام بالتمييز الإيجابي يعد التزاماً بدّل جهود إضافية، من أجل تحديد وتوظيف الأفراد من الفئات المحمية^(٣٧).

بوجه عام، فإن التعليم والحبرات والقدرات والمهارات هي العناصر الأساسية للمؤهل المهني الصادق. ينبغي تحليل كل وظيفة، في معظم المواقف، يمكن للمدراء اتباع الإرشادات من أجل التأكد من أنه لا يتم تجاهل أي شرط من شروط قانون تكافؤ فرص العمل. أفضل نصيحة في هذا السياق هي أن توجه فحسب الأسئلة التي ترتبط بالمؤهل المهني الصادق، أو ترتبط بشكل مباشر باتخاذ قرار التوظيف بشكل موضوعي

تذكر دوماً، أيضاً، أن المحادثات غير الرسمية مع المتقدم للوظيفة ينبغي أن تحترم الإرشادات المحددة هنا، على سبيل المثال، نفترض أنه قد تمت دعوته المتقدم للوظيفة إلى العشاء، لا تخلط بين هذا وبين موقف اجتماعي حقيقي، وتحدث بشكل عفوي عن العائلة والتمويلات الشخصية أو الديانة. يمكن تفسير هذه المحادثات بشكل خاطئ من قبل المرشحين ويعتبرونها أسئلة غير ذي صلة، ولا ترتبط بالمؤهل المهني بصدق، وتمثل أرضية مستقبلية للراعات اللاحقة في حال لم يتم تقديم العرض الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (١٤-٤) الإرشادات المتعلقة بالأسئلة القابولية وغير القابولية أثناء مقابلة التوظيف. تنطبق هذه الاعتبارات ذاتها أيضاً على استمارات التقديم للوظيفة يحدث التمييز عندما يكون الشخص الذي لديه احتمالية متساوية للنجاح في الوظيفة، لا يملك احتمالية متساوية للحصول على الوظيفة^{١٨}. المدير مسؤول عن التأكد من أن هذا التمييز لن يحدث.

الجدول (١٤-٤) إرشادات الأسئلة في مقابلات التوظيف

تركيز السؤال	غير تمييزي	محتمل أن يكون تمييزياً
الاسم	هل سبق وأن استخدمت اسماً مختلفاً في وظائف أخرى؟	ما كان اسمك قبل أن تعبره؟
محل الميلاد والإقامة.	ما الولاية التي تعيش فيها حالياً؟ كم المدة التي أقمت فيها في شلالات سيدرا (أو أية ولاية أخرى)؟ هل تجاوزت الثامنة عشر من العمر؟	أين ولدت؟ أي بلد ولد فيها والديك؟ كم عمرك؟
السمات البدنية شاملة العرق.	هل لديك أي علامات مميزة أو ندوب؟	هل أنت أسبوي؟
الأصل القومي والنسب	إد، تم توظيفك، هل يمكنك تأكيد أنه يمكنك العمل بشكل قانوني في الولايات المتحدة الأمريكية؟	أنت من المكسيك. اليس كذلك؟ هل أنت قريب مانويل من هيرموسا؟
الوضع الأسري.	-	كم عدد أولادك؟ هل أنت متزوج؟ هل أنت حامل؟
الديانة.	هذه هي أيام العمل الاعتيادية والساعات والورديات التي سيتم العمل فيها.	هل أنت يهودي؟ هل تصلي؟ ما العطلات الدينية التي ستأخذها إذا تم توظيفك؟
المواطنة.	هل أنت قادر قانونياً على العمل في الولايات المتحدة الأمريكية؟	هل أنت ألماني؟

تركيز السؤال	غير تمييزي	محتمل أن يكون تمييزياً
الانضمام	هل أنت منضم إلى أية منظمة مهنية؟	هل أنت منضم إلى منظمة نبات الثورة الأمريكية؟ هل كنت عضواً في نادي الطلاب الكاثوليك؟
سجل القبض والإدانات.	-	كم مرة تم القبض عليك وكم كانت المدة؟ (إلا إذا كان هذا متعلقاً بالأداء الوظيفي).
انفردات لحيته والقيود.	تتطلب هذه الوظيفة رفع وحمل الأشياء. هل لديك أي مشكلة؟	هل أنت معاق؟ (بالمثل، تحب الأسلحة مثل نوع وشدة الإعاقة).
التعليم	هل حصلت على شهادة مدير مشريات معتمد CPM؟	هل تحمل شهادة ماجستير إدارة الأعمال؟ (أو أي أسنن مشابهة عندما يكون الإنجاز التعليمي ليس له أي ارتباط بالمهارات المطلوبة لوظيفة معينة).
الوضع المالي.	-	هل سبق وأن تم الحجز على مرتباتك؟ ما هو صافي قيمة أصولك بشكل تقريبي؟ كم تلحق قسيمة رهن منزلك؟

عملية مقابلة التوظيف:

أثناء مقابلة التوظيف، يحاول المدير معرفة معلومات عن المرشح بقدر الإمكان، مما يتعلق بالساحح المحتمل في الوظيفة. أفضل طريقة لفعل هذا تكون من خلال إدراك المعوقات العديدة ومعرفة الإستراتيجيات المقترحة التي ناقشها سابقاً. أيضاً، يجب لكي تكون المقابلة فعالة بشكل كامل، ينبغي أن يكون المدراء مطلعين على شروط معينة تتعلق بشكل خاص بمقابلة الاختيار. تساعد الإرشادات أدناه المدراء في جهودهم تجاه زيادة مصداقية وفعالية مقابلة التوظيف.

استخدام إستراتيجية مناسبة لتوجيه الأسئلة:

تشير الأبحاث إلى أن شكل وتسلسل الأسئلة تؤثر بشكل كبير على نتيجة المقابلة^{١٢}. تبدأ معظم المقابلات بشكل إيجابي، من خلال محاولة المدير أن يجعل المقابل يشعر بالارتياح. يمكن أن تكون السيرة الذاتية دليلاً مفيداً لاختبار أقوى النقاط من حلقة المرشح؛ وذلك

من أجل المساعدة على أن يشعر هذا المرشح بالراحة في البداية^٣. من الأفضل، بشكل عام، استخدام المقابلة شبه المنظمة التي لا تضرر اتساع اتجاه محدد فحسب، ولكنها تمنح أيضاً الفرصة لإعداد أسئلة إضافية مع تقدم المقابلة.

عند تصميم الأسئلة للمقابلة، نذكر الاختلاف بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة، الأسئلة الأساسية والأسئلة الثابوية، والأسئلة المحايدة والأسئلة الموجهة. ينبغي أن تعرف مراراً وعبوب كل نوع من أنواع الأسئلة السابقة؛ ودلث حتى يمكنك أن تطبق إستراتيجية فعالة لتوجيه الأسئلة. تستخدم مقابلة التوظيف، بشكل عام، أسئلة ذات نهايت مفتوحة، ولكنها يمكن أن تستخدم أيضاً أسئلة مغلقة وأسئلة موجهة كمساير.

هناك نوع خاص من الأسئلة التي تستخدم سحاح في مقابلات التوظيف، ألا وهو السؤال السلوكي. بناءً على الافتراض القائل بأن السلوكيات السابقة تتبأ بالسلوكيات المستقبلية، فإن هذا النوع من الأسئلة يسأل عن أمثلة محددة لأفعال معينة. يمكن أن يستخدم المدراء الأسئلة السلوكية من أجل البحث عن معلومات إضافية تتجاوز التعميم عديم الحدود، مثل: "أنا شخص اجتماعي" أو "أتحلى بالمرورة". تقيدياً، تبدأ الأسئلة السلوكية بعبارة، مثل: "أخبرني عن وقت كنت فيه...". وينبع ذلك المواقف أو السمات التي ترتبط بالوظيفة، ومن ثم فهي تتطلب أدلة من أجل "إثبات" ادعاءات المتقدم للوظيفة يمكن شكل فعال استعراض السلوكيات التي توضح القيادة وإدارة الصراع، والتعامل مع العملاء الصعاب وتحديد الأهداف وعمل الفريق، والاهتمام بالتفاصيل وما إلى ذلك من خلال الأسئلة السلوكية. على سبيل المثال، إذا كان مدير فريق عمل متنوع يبحث عن شخص ما، يمكنه التفاعل مع أناس من ذوي القيم والثقافات أو الحلفيات المختلفة، فإن السؤال السلوكي المناسب يكون على النحو التالي: "صف موقفاً قمت فيه بتعديل سلوكك لكي يتلاءم مع أسلوب شخص آخر" أو "صف شيئاً ما قمت بفعله من أجل تعظيم فوائد التنوع في العمل".

أحد الأنواع المعينة من الأسئلة التي أصبحت منتشرة في بعض مقابلات التوظيف المعينة، هو سؤال حل المشكلة. الغرض من هذا السؤال هو البحث عن المواهب الإبداعية، وهي ضرورة للشركات حيث يتم اكتساب الميزة التنافسية من خلال الموظفين بها. تعد شركات

مثل مايكروسوفت Microsoft وبنينج Boeing وآي بي إم IBM وشركة خطوط Southwest Airlines، ويرهاورر Weyerhaeuser بين الشركات التي تتراوح نسبتها بين ٢٠ - ٣٠٪، التي تستخدم الأسئلة الموافقة أو أسئلة حل المشاكل، وفقاً للروفييسور Vandra Huber من جامعة واشنطن^(٣). أدناه بعض الأمثلة على أسئلة حل المشاكل التي تستخدم في مقابلات شركة مايكروسوفت:

- بتقدير، كم يبلغ عدد محطات الغاز في الولايات المتحدة؟
 - إذا كان بمقدورك إزالة ولاية من الولايات الخمسين، فأَي ولاية ستزيلها، ولماذا؟
 - قم بتصميم دورة مياه من أجلي.
 - إذا كان لديك حوض سمك يوجد به مائتا سمكة، وكان ٩٩٪ من هذا السمك من نوع جوبيير Guppies، كم عدد أسماك الحوبيير التي يبعي عليك إرالتها؛ لكي تصل إلى الحد الذي يكون فيه ٩٨٪ من الأسماك الباقية في الحوض من نوع الحوبيير؟^(٤)
- من الواضح أن الإحانة على هذه الأسئلة ليست مهمة، بقدر أهمية العملية التي يستخدمها المرشح لكي (أ) يحدد المشكلة، (ب) يضع الحل لها. يمكن إيجاد وصف لخطوات في عملية حل المشاكل المنطقية في الفصلين: (٤) و (١٢).

الجدول (١٤-٥) خيارات الأسئلة للمقابل

الاستهلاكية:
<p>لم تود أن تنضم إلى شركتنا؟</p> <p>لم تشعر أنك مؤهل لهذه الوظيفة؟</p> <p>أخبرني عن خبراتك العملية</p>
تحديد الدافعية:
<p>لم تريد أن تغير الوظيفة؟</p> <p>ما الذي أدى بك إلى هذه المهنة؟</p> <p>أين تود أن تكون في حياتك المهنية بعد خمس سنوات أو عشر سنوات من الآن؟</p> <p>ما هي الوظيفة التي تعتقد أنها أكثر الوظائف ملاءمة لك؟</p>

تحديد الخبرات:
<p>ما الذي فعلته عندما كنت في الجيش؟</p> <p>ما هي اقتراحاتك من أجل تحسين عملياتنا؟</p> <p>من أو ماذا أثر فيك بشكل أكبر؟ ولماذا؟</p> <p>ما المراحل التي أحسها بشكل أكبر / أقل، في وظيفتك الأخيرة، ولماذا؟</p> <p>ما هي أعظم نقاط قوتك / ضعفك في هذه الوظيفة؟</p> <p>ما أنواع الأشخاص الذين تحبهم بشكل أكبر / أقل كزملاء في العمل؟</p> <p>ما هي أعظم إنجازاتك حتى الآن؟</p> <p>ما هي المعدات التي أنت مطلع عليها؟</p> <p>لم تغير الوظائف بشكل كبير؟</p> <p>ما كانت أكبر أزمة في حياتك المهنية؟</p> <p>لم استقلت من آخر وظيفة لك؟</p> <p>هل يمكنني أن أرى أمثلة من عملك؟</p>
تقييم الحلفية التعليمية:
<p>صف لي التعليم الذي حصلت عليه.</p> <p>لم اخترت هذا التخصص بالذات؟</p> <p>ما هي الأنشطة اللاصفية التي شاركت فيها والتي ساعدتك على الاستعداد لمهنتك؟</p> <p>ما هي مرتبات الشرف التي حصلت عليها؟</p> <p>إلى أي مدى تعكس درجاتك القدرات التي تتحلّى بها بشكل كامل؟</p> <p>ما هي المقررات التي أحببتها أكثر / أقل، ولماذا؟</p> <p>ما هو التدريب الخاص الذي حصت عليه لهذه الوظيفة؟</p>

لا تقم بمعظم التحدث:

في مقابلات التوظيف، عادةً يتحدث المدير بشكل أكبر عند التفاعل بشكل مفصل مع أحد المتقدمين، مقارنةً بحديثه عندما يتفاعل بشكل غير مفصل^{٣٣}. بعبارة أخرى، عندما ينبر المقلب بأحد المتقدمين، فهو يميل إلى أن يستمع بشكل أقل ويتحدث بشكل أكبر.

لأي سبب من الأسباب، يكون الحدث بشكل كبير فعالاً عند إقناع المرشح بقبول الوظيفة وحسب. يتم الحصول على المعلومات ذات الصلة بقرارات التوظيف، من خلال

الاستماع وليس التحدث. ومن ثم، كن حريصاً ألا تتحدث بشكل كبير. القياس التجريبي الوحيد هو أن المدير ينبغي أن يتحدث لمدة ٣٠٪ فحسب من الوقت أثناء مقابلة التوظيف.

الاحتفاظ بالسجلات:

بالنظر إلى جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء المقابلة، من غير المطلق أن نتوقع أن يتم تذكر جميع هذه المعلومات بشكل دقيق لأي مدة زمنية. أظهرت إحدى الدراسات أن نصف من يحرون المقابلة، لا يمكنهم أن يذكروا بشكل دقيق معظم المعلومات المهمة التي قيلت في مقابلة مدتها عشرون دقيقة^(٣٤) ومن ثم، ينبغي تسجيل الملاحظات أو ملخص بالمقابلة فور الانتهاء منها.

يتمثل أحد الخيارات المتاحة في استخدام نظام لتقدير. يقلل هذا من احتمالية اتخاذ قرارات مبكرة خاطئة أو السماح بأن تسيطر سمة أو سمتان سلبيتان. هناك خيار آخر، وهو يتمثل في وجود استمارة رئيسية، تقرر المجالات ذاتها لكر مرشح تم مقابلته أو تسجل الإجابات على الأسئلة ذاتها.

١ راجع مفضلة التعديده الراجعة في الفصل الثاني كيف تساعد مقابلة تقييم الأداء المدراء وكذلك المرؤوسين على التحسن.

٢- ما نوع الأسئلة التي ينبغي على المدير توجيهها عند استخلاص التعديده الراجعة من أحد الموظفين بشأن أداء المدير؟

مقابلات تقييم الأداء:

يطلب من المدراء بشكل دوري إجراء مقابلات تقييم الأداء. منذ أكثر من خمس وأربعين سنة مضت، ذكرت ماير Maier العديد من أهداف مقابلات تقييم الأداء^(٣٥)، وتظل الأهداف الحالية تقريباً هي ذات الأهداف السابقة^(٣٦):

- دع الموظف يعرف موضعه بالضبط.
- قم بتقدير العمل الجيد.
- أبلغ المرؤوسين بالتوجيهات المتعلقة بطريقة تحسينهم.
- قم بتطوير الموظفين في وظائفهم الحالية.
- قم بتطوير وتدريب الموظفين لوظائف أعلى.
- قم بتقييم الإدارة أو الوحدة ككل وكيف يتلاءم كل فرد في الصورة الأعم.

في حين أن المزايا المحتملة لمقابلة تقييم الأداء تبدو حلية، إلا أن استخدامها غير الفعال وغير المتكرر في المنظمات موحود بشكل كبير. يطلق صامويل كلبرت Samuel Culbert، أستاذ الإدارة في جامعة كاليفورنيا University of California Los Angeles، لوس أنجلوس، ومؤلف كتاب 'تحلص من مقابلة تقييم الأداء'، على هذه المقابلات، أكثر الممارسات السخيفة في العالم؛ لأنها احتيالية وغير أمية في أساسها وهي تعكس الإدارة 'الحبابة'. يرى كلبرت أن تقييمات الأداء وسيلة لتحويل الموظفين، ويحتتم قوله بأن أضرارها أكثر من نفعها^(٣٧).

هناك العديد من الأسباب وراء هذا التناقص، والتي تتضمن أن المدراء لا يرغبون في أن يصطلعوا بدور المقيّم، ربما بخشى بعض المديرين أن تتدمر علاقاتهم العملية مع مرؤوسيه؛ بسبب الانزعاج الذي تسببه مقابلات تقييم الأداء التي يتم إحراؤها بشكٍ سيء^(٣٨) أحد الأسباب الأخرى هو أن المدراء في العالب غير مدربين بشكل كافٍ لإجراء مثل هذا النوع من المقابلات^(٣٩). ينبغي أن تشجع معرفة المعلومات التالية المدراء على إجراء مقابلات تقييم الأداء، التي تصل بهم إلى أهدافهم المرجوة.

الهدف:

يمكن أن تلي مقابلة تقييم الأداء هدفين: (١) يمكنها أن تركز على الأداء السابق للموظف في محاولة لتحديد النمو، أو (٢) يمكن أن تركز على الأنشطة المستقبلية، وتتضمن تحديد الأهداف التي من شأنها أن تؤد إلى زياده أداء الموظف. هناك سؤال مهم يطرح نفسه هنا، وهو: هل يناقش المدير الأهداف وتحسين الأداء والتطوير الشخصي في المقابلة ذاتها، مثل: زيادة الراتب؟ الاستعراض الشامل للأبحاث المتاحة بشأن هذا السؤال، تجعل من الواضح أنه لا ينبغي على الشخص أن يجمع بين موضوعات تطويرية معينة، وبين مناقشة الراتب في مقابلة واحدة. سوف نطع أهمية مراعاة الراتب بشكلٍ تقليدي على المقابلة. لذا، لن يكون المدير ولا الموظف في حالة ذهنية موائمة لمناقشة خطط التحسين بشكلٍ إيجابي^(٤٠). وبدلاً من ذلك، فإن عقد مقابلتين منعصلتين لكل موضوع على حدة سيكون أمراً مناسباً هذا يتطلب وقتاً أكثر، ولكنه بشكلٍ عام يثمر استجابة أكثر إيجابية من الموظف.

الأنواع:

هناك ثلاثة أنواع محتملة من مقابلات تقييم الأداء، وهي تنوع وفق طبيعة الوظيفة والموظفين^(١) : تستخدم مقابلات التقييم التطويرية مع الموظف ذي الأداء العالي والإمكانيات العالية، الذين يشغلون وظائف تقديرية تمنحهم الفرصة لتنفيذ تحسيات الأداء.

النوع الثاني هو مقابلة المداومة، وهي تستخدم مع الأشخاص الذي يؤدون مستوى ثابت ومُرضٍ لبعض الوقت، ومن غير المحتمل أن يكون هناك تحسن؛ وذلك بسبب معوقات القدرات أو الدافعية أو طبيعة الوظائف التي يشغلونها، وفي هذا الموقف يركز من يجري المقابلة على المداومة على الأداء بمستويات الحالية المقبولة.

النوع الثالث من المقابلات هو المقابلة العلاجية، وهي تستخدم مع المرؤوسين الهامشين أو ذوي الأداء المنخفض، في محاولة لزيادة معدلات الأداء إلى المستويات المقبولة. تتضمن هذه المنة عمليتين: التقييم والتطوير. أولاً، نقيم الأداء السابق والحالي، ومن ثم تحديد كيف يمكن تطوير هؤلاء الموظفين.

يتطلب كل نوع من أنواع المقابلات درجة مختلفة من التقييم والتطوير. يتم التركيز على التطوير بشكل أكبر في المقابلات التطويرية والإصلاحية، في حين يتم التركيز على التقييم بشكل أكبر في مقابلات المداومة. لا يلبي مقابلة تقييم الأداء على الدوام الغرض ذاته، ومن ثم يتعين اتباع إستراتيجيات اتصال مختلفة من أجل تحقيق الأهداف الموصوعة، سواء كان الهدف التطوير أو التقييم. عند تطبيق الإستراتيجية المناسبة، يتعين القيام بالتخطيط كما هي الحال مع أنواع المقابلات الأخرى.

التخطيط:

فيما يتعلق بنموذج الاتصال الإداري الإستراتيجي المحدد في الفصل الثاني، فإن العوامل الأساسية الثلاثة التي سيتم تحليلها في عملية التخطيط هي: التوقيت والبيئة ومحتوى الرسالة - معنى: أين، ومتى، ومادا - على النحو المبين في الطمقة الثالثة من النموذج.

التوقيت:

يتم إجراء مقابلات التقييم الرسمية في غالب الأحيان بشكل سنوي. يبدو أن المقابلة لمرة واحدة سنوياً تعد إطاراً رسمياً عملياً. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا لا ينبغي أن يمنع التعديدية الراجعة التي يسعى تقديمها للموظفين متى استدعت الحاجة ذلك. لا ينبغي أن نكون هناك أي مفاحات أثناء التقييم الرسمي، وذلك لأنه ينبغي أن يكون ملخصاً للمحادثات السابقة بين المدراء ومروؤوسيهـم بشأن التعذية الراجعة الإيجابية، والتغذية الراجعة التقويمية والمسار المهني والتعويضات.

لماذا يسعى عقد مقابلة تقييم رسمية مرة سنوياً عندما يتم تقديم التعذية الراجعة بشكل أكثر تكراراً؟ السبب الأول، يساعد التقييم السوي على التغلب على أخطاء الاتصال المهمة التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني. يوفر التقييم الرسمي أيضاً الفرصة لمراجعة المنهجية لاحتماالية تطور افتراضات متباينة بين المروؤوسين والمدراء، يعد "تصحيح المسار" شكل دوري مفيداً حتى بالنسبة للمروؤوسين ذوي الأداء المرضي بشكل كبير. أيضاً، تتطلب بعض المواقف المعينة مثل إنهاء مشروع كبير، أو الأداء غير المرضي بشكل غير اعتيادي تعذية راجعة رسمية. يسعى التفكير في الموقف بشكل كامل عند تحديد الوقت الأمثل لمقابلة تقييم الأداء.

بعد اختيار الوقت الملائم، يجب إبلاغ الموظف بموعد المقابلة قبلها بوقت كاف. ربما يختلف الوقت المحدد المطلوب من عدة ساعات وحتى عدة أسابيع، وذلك بناءً على الموظف ونوع الوظيفة المشمولة وفي أي حالة، ينبغي تجنب عبارات الاستعداد، مثل: هل يمكنك أن تمر على مكنتي بأسرع وقت ممكن؟ حيث إنها تحرم الموظف من الفرصة للاستعداد نفسياً للمقابلة.

البيئة:

بعد أن يتم تحديد الوقت والتوقيت الضروريين، ينبغي التفكير في المكان الأفضل لعقد المقابلة. يميل المدراء إلى جدولة مقابلة تقييم الأداء في مكاتهم الخاصة، دون أن يدركوا مدى احتمالية أن تكون هذه البيئة تهديدية، وخاصة عندما لا يكون المروؤوس معتاداً على

قصاء الكثير من الوقت في مكتب المدير. في غالب الأحيان، فإن أفضل مكان لعقد المقابلة هو مكان خاص آمن ومحيد، وذلك من أجل تعظيم التفاعل ثنائي الاتجاه

محتوى الرسالة:

بعد أن يتم تحديد وقت ومكان المقابلة، يسعى التركيز على محتوى الجلسة بعض النظر عن الغرض الخاص من المقابلة، ينبغي مراجعة التوقعات والأهداف من أجل تحقيق هذا الأمر بشكل تام، ينبغي مراجعة أبعاد وظيفة المرؤوس. وعلاوة على ذلك، ينبغي مراجعة الملاحظات من مقابلات تقييم الأداء السابقة، وكذلك بنود الأداء الوظيفي الحالي. ربما ترغب أيضاً في استخلاص المعلومات من العملاء أو المدراء الآخرين الذين راقبوا أداء الموظف تمنح جميع هذه الإجراءات المدير الفرصة لكي يضع قائمة بالبنود المحددة التي يتعين مناقشتها في المقابلة.

من أجل منح المرؤوسين الفرصة لكي يستعدوا للمقابلة، يمكنك أن تجعلهم يقومون بتعينة استمارة تقييم ذاتي قبل المقابلة يمكن للمديرين استخدام استمارة تقييم الأداء القياسية، أو أي استمارة أخرى مماثلة لتلك الموصحة في الجدول رقم (١٤-٦).

الجدول رقم (١٤-٦) قائمة تحقق التقييم الذاتي للموظف

إن اعرض من هذه الاستمارة هو مساعدتك على الاستعداد بمقابلة تقييم الأداء الخاصة بك كن مستعداً لمناقشة أي من إنجازاتك الخاصة، أو المشاكل التي حدثت منذ آخر مقابلة تقييم أداء قم بحصيص بعض الوقت وراجع وظيفتك منذ آخر تقييم وذلك حتى تتمكن من الإجابة على الأسئلة التالية:
١- ما هي بعض المشاكل غير الاعتيادية التي قمت بحلها؟
٢- ما الذي تعتبره نقاط قوة كبرى لك فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات أو الخبرات؟
٣- ما الذي تعتبره مجالات صعبة دلسة لك فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات أو الخبرات؟
٤- ما هي بعض علاقات العمل التي تسعد بها؟
٥- ما هي بعض علاقات العمل التي تشعر بالحاجة إلى تعزيزها؟
٦- هل قمت بتنفيذ أي مهام خاصة بتميز أو تعاملت مع طوارئ مهارة؟
٧- حدد محلاً أو محلين تعتقد أنه يمكنك أن نحسن فيه شيئاً، إذا كان لديك الدعم المناسب من مديرك.

كلما رادت فرص الموظف للمشاركة في العملية، زادت احتمالية حدوث تواصل مفتوح وقيم. أوضحت الدراسات أن مناقشات تقييم الأداء المعتمدة على المراجعة الذاتية للأداء، أكثر تحقيقاً للرعى من تلك المعتمدة حصراً على التقييمات التي يعدها المدير^{١٤٧}. لكي توفر مراجعة الأداء التعديدية الراجعة عن الموظف ونحدد الأهداف، بتعين وحوود بيئة اطمئنان وثقة.

يصف الجزء التالي العملية التي ستؤدي إلى بيئة الاطمئنان والثقة.

العملية:

على الرغم من أن الأطراف المشتركة يعرفون بعضهم بعضاً بالفعل، وأن الغرض من المقابلة محدد بشكل جيد، إلا أنه لا يزال من الضروري بدء المقابلة بطريقة ودودة ودافئة يعد تحديد العرض من الجلسة من الممارسات الجيدة من أجل ضمان الموافقة المشتركة.

بمجرد أن يتم تحديد المباح، ينبغي اختبار واحد من ثلاثة أساليب: الإخبار والإقناع. الإخبار والاستماع، وحل المشاكل^{١٤٨}. يُستخدم أسلوب الإخبار بالنتائج لإخبار الموظف ما هو متوقع منه بدون أي مناقشة، ومن ثم محاولة إقناع الموظف بالفكرة. يفترض هؤلاء الذين يستخدمون هذا الأسلوب أن الموظفين يرغبون في تصحيح نقاط الضعف، إذ كانوا يعرفون نقاط الضعف هذه. لسوء الحظ، ربما ترتفع دفاعات الموظفين نتيجة لهذا الأسلوب، وأي حكم مستقل من جانب المروؤوس ربما يتم إعاقته. يعد هذا الأسلوب مناسباً في غالب الأحيان بالنسبة للمروؤوسين الذين لديهم معرفة قليلة بالوظيفة (مثل: الموظفين الجدد نسبياً)، وعلى الرغم من ذلك، فإن احتمالات هذا الأسلوب محدودة بسبب أن معظم الموظفين عادةً يكون لديهم ما يقولونه.

الأسلوب الثاني: الإخبار والاستماع، يتضمن جميع عناصر الاستماع كما يؤكد الفصل التاسع، فإن الاستماع هو المهارة الأساسية للتعلم. أحر الموظفين ما الذي لاحظته فيما يتعلق بأدائهم مؤكداً على السلوكيات الإيجابية التي لاحظتها، ثم استمع إلى الأسباب التي سيذكرونها لهذا الأداء، سواء كان هذا الأداء مُرضياً أم لا من المحتمل أن يشير الرد إلى السبب وراء السلوك، وهما يأتي دورك لتعريبه أو إعادة توجيهه.

الاستراتيجية الثالثة: حل المشاكل، تتوسع على الأسلوب الثاني. يعتمد أسلوب حل المشاكل على الافتراض بأن الاتصال ثنائي الاتجاه يؤدي إلى حطة مقبولة من جميع الأطراف لتحسين

الأداء. يسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين بحرية ومسؤولية أكبر مما يسمح به الأسلوبان الآخران، ومع ذلك يتعين أن يكون المناخ مناسباً للمرؤوسين لكي يعبروا عن أنفسهم.

البيئة الداعمة:

يعتمد الجدول رقم (١٤-٧) على أعمال جيب Gibb الكلاسيكية؛ من أجل تمييز عملية الاتصال التي تؤدي إلى بيئة داعمة بدلاً من بيئة دفاعية^(٤٤).

تساعد الأمثلة على الاتصال من كل فئة من هذه الفئات، على تطوير إستراتيجية اتصال فعالة من أجل مقابلة تقييم الأداء.

التقييمية مقابل الوصفية:

الاتصال الذي يلقي باليوم على المرؤوسين، يؤدي عادةً إلى مناخ دفاعي. نصب العبارات التي تقيم الآخر أخلاقياً، أو تلك التي تشكك في قيم أو دوافع الشخص يوفر الاتصال الوصفي تعدية راحة معينة ولا يحكم على المستلم. نوضح الأمثلة أدناه الاختلاف الذي ربما يحدث أثناء مقابلة تقييم الأداء.

لاحظ أن الأمثلة التقييمية عادةً تكون أقل تحديداً، وتضع استدلالات بشأن شخصية المستلم. تؤدي هذه الأنواع من التعليقات إلى الدفاعية.

الجدول (١٤-٧) المناخ الداعم والمناخ الدفاعي

المناخ الدفاعي	المناخ الداعم
نقسي.	وصفي
التحكم.	توجه ناحية المشاكل.
محايد.	تعاطف.
أفضلية.	مساواة.
تأكيد.	مشروطة.

التحكم مقابل التوجه ناحية المشكلة:

الاتصال الموجه نحو المشكلة يحدد المشكلة المحايدة ويسعى تجاه الحل. يحاول التحكم في الاتصال للقيام "بشيء ما" تجاه شخص ما، مثل فرض التغيير في السلوك أو الاتجاه. التوجه ناحية المشكلة يحول احترام مقدرة الموظف على العمل على مشكلة ما، وصياغة ردود هادفة إلى المشكلة ذاتها. أدناه بعض الأمثلة على التحكم في الاتصال والتوجه نحو المشكلة:

الوصفي	التقسيمي
لا رلنا بحصل عى أكثر من ثلاثة أخصء كل عملية تشغيل مع النظام الجديد.	يتعين عليك بساطه أن تتوقف عن ارتكاب الكثير من الأخطاء السخيفة.
بوب، قال بعض الناس إنهم تضايقوا بسبب سخرينك.	بوب، أنت أخرق ووقع.
يبدو أن هناك بعض الارتباك بشأن التعليمات.	كن التأخير بالقطع خطوك أنت؛ وذلك لأنك لم تتبع التعليمات.

تمنح التعليقات الموجهة ناحية المشكلة بفرص أكثر للاتصال ثنائي الاتجاه، وذلك من خلال استخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة، وبيان الاهتمام بحل المشكلة بطريقة تعاونية الإبصاء أيضاً منتج ثانوي مثمر لأسلوب حل المشاكل

التحكم	التوجه ناحية المشكلة
هناك ما يمكنك القيام به من أجل تقليل الأخطاء.	برأيك، ما الذي يمكن القيام به من أجل تقليل الأخطاء؟
لديك بالقطع مشكلة مع هذا المشروع.	لدينا مشكلة مع هذا المشروع.
توقف عن هذه السلبية هنا.	كيف يمكننا برأيك أن نطور أسلوباً أكثر إيجابية؟

الحيادية مقابل التعاطف:

تعتبر الحيادية عن نقص الاهتمام برفهية الموظف، في حين أن التعاطف يظهر أن المدير يتعرف على مشكلة المرؤوس ويشاركه مشاعره، ويقبل القيمة العاطفية المتصمة. قارن بين المثالين التاليين:

الحيادية	التعاطف
هذه ليست بالمشكلة المعقدة	يبدو أنك قلق بالفعل بشأن هذه المشكلة أخبرني عن هذا الموقف بالتفصيل.
يتعين أن يواجه كل فرد هذه المشكلة في يوم من الأيام.	لا يمكن أن يكون هذا موقفاً قاسياً. سأحبرك كيف رأيت هذا الموقف يتم التعامل معه من قبل. يمكنك أن تخبرني برد فعلك
حسباً، يستحق كل فرد أن يعبر عن رأيه	أعتقد أننا لا نتفق دعنا ساقش هذا المسألة أكثر ونقارن بين وجهات النظر.

يظهر المدراء التعاطف في مقابلات تقييم الأداء عندما يرفعون في الاستماع، أو عندما يستفسرون عن شعور الموظف بشأن أمر ما، أو عندما يحاولون فهم وقبول مشاعر الموظف لا يمكن إظهار التعاطف عندما يتم حرمان الفرد بشكٍ متهور من الاتصال، أو عندما يبدي المستمع عدم الاهتمام بالرسالة.

التعالي مقابل المساواة:

كلما قلت المسافة النفسية بين المدير والمرؤوس، كلما زادت احتمالية تحقق مقابلة تقييم أداء مثمرة. يثبط المديرون في غالب الأحيان المرؤوسين من خلال الإشارة بخبت، سواء بشكل لفظي أو غير لفظي إلى أفصلية مكانتهم، أو ثروتهم أو سلطتهم أو قدراتهم العقلية أو حتى سماتهم الحسدية أدناه أمثلة على الاتصال اللفظي الذي يوضح التعالي والمساواة.

المساواة	التعالي
بحج هذا الحق من قبل، ويسعي أن يحج مرة أخرى.	بعد العمل على هذا النوع من امشاكل لعشر سنوات، أعلم كيف يمكنني التعامل معها.
تتمثل مسؤوليتي الهنيئة في اتحاد هذا القرار، ولكنني متأكد من أنني أرفع في سماع مقترحاتك.	أحصل على راتب أعلى من راتبك، ولذا، فإن اتحاد هذا النوع من القرارات من صميم مسؤولياتي.
أرفع في أن أشارك معك هذا النوع الذي أواجهه من المشاكل.	إن نوع المشاكل التي أواجهها لا يسعي أن يكون محل اهتمام من هم في مثل مسنواك

يظهر المدراء التعالي أو المساواة من خلال كل من أماط الاتصال اللفظية وغير اللفظية. يعد الجيوس خلف مكتب كبير، ووضع القدم على المكتب، والظهور معطهر غير المهالي، وتمثيل أنك مشغول، علامات على التعالي. إظهار التعالي لا يؤدي إلا إلى الدفاعية وحسب، ويقلل من التواصل ثنائي الاتجاه.

التأكد مقابل المشروطة:

المدراء الذين يركزون على التأكد غالباً ما يصيغون ما يرفعون في قوله، كما لو كان القرار لا يمكن تغييره يجعل هذا الأسلوب الجازم الموظف يشعر أن طرح أفكار جديدة أو حل

محتملاً أمراً لا طائل منه. توضح المشروطة أن المدير يرغب في أن يتم تحديده من أجل الوصول إلى أفضل حل ممكن. تعبر المشروطة الحماس وتقدم التحدي للموظفين، على النحو الذي توضحه الأمثلة أدناه:

المشروطة	التأكد
لدي بعض الأفكار، ولكن سيكون من الجيد أن نتحدث عنها. دعونا نحرب هذه الطريقة لفترة وبرى ما الذي سحدث ما اندي يتغير انقم به لكي نتأكد من الانتهاء منها بحلول الأول من يونيو.	أعلم ماهية المشكلة ولذا، لا يوجد هناك أي سبب للتحدث عنها. هذه هي الطريقة التي سيتم إبحار الأمر من خلالها. أريد الانتهاء منها بحلول الأول من يونيو.

تعد هذه العناصر الخمسة لإستراتيجية الاتصال الفعال - الوصف، التوجه ناحية المشكلة، التعاطف، المساواة، والمشروطة - عناصر أساسية في تقبل الدفاعية وتعزيز الثقة. إذا تم تعزيز الثقة، يتعين على المدراء تقديم التعدية الراجعة للمرؤوسين

تقديم التغذية الراجعة عن الأداء:

تقييم الأداء يقدم التغذية الراجعة بشأن الأداء السابق للموظف. تسمح مقارنة تقييم الأداء للمدراء بتحفير موظفيهم؛ للوصول إلى مستويات أداء أعلى من خلال التغذية الراجعة الإيجابية. يرى المرؤوسون التعدية الراجعة على أنها نقد براء وليست نقداً سلبياً، إذا وضع المدراء المبادئ التالية نصب أعينهم:

١. تحديد السلوك الواقعي: من الأسهل قبول العبارات التي تحدد السلوكيات الواقعية المعبية عن العبارات العامة المحررة على سبيل المثال، فإن عبارة: "يبدو أنك فقدت ثقتك بنفسك"، تبدو عبارة محررة إلى حد ما. من الأفضل القول: "لم تطلب أي مشروعات جديدة منذ الفحص الهيدروليكي أود أن أعرف السبب".
٢. تجنب الاستنتاجات بشأن الدوافع والاهتمامات والمشاعر، إلا إذا أمكنك أن تستشهد بسلوكيات معينة تدعم هذا الاستنتاج. تعد عبارة مثل: "لقد فقدت اهتمامك بهذه الوظيفة" استنتاجاً صرفاً لا يؤدي إلى تقييم بناء للأداء.

٣. ركز التعدية الراجعة على عدد محدود من السلوكيات الملحوظة. يمكن لموظفين العمل على عبارات محدودة للغاية تتعلق بالتعدية الراجعة في وقت واحد إذا كان

يتوجب على المرء التعامل مع عدد كبير من البؤد، فمن الأفضل أن تتم حدوده عدة جلسات بهذا الخصوص.

4. قم بتوقيت التعديّة الراجعة لكي تأتي بعد وقت قريب من السلوك الذي تمت مناقشته. التغذية الراجعة الفورية لها دائماً تأثير على المستقل أقوى من التغذية الراجعة المتأخرة. ومن ثم، ربما يتطلب بعض الموظفين أكثر من تقييم سوي واحد
5. قدم التعديّة الراجعة بعرض مساعدة الموظفين، وليس من أجل أن تشعر بشعور أفضل. تجنب تقديم التعديّة الراجعة، عندما لا تكون مشاعرك تحت السيطرة

ربما يسأل المدراء الذين يتعرضون لمواقف صعبة ما يلي. ماذا عن الموظف الذي حصل على تعديّة راجعة سلبية شاملة؟ كيف يمكن الاستمرار في إدارة هذا الأمر في بيئة إيجابية؟. مرة أخرى، الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم التغذية الراجعة مهمة للغاية. أحد العصور الأخرى التي يتعين وضعها في الاعتبار هو: بعض البشر عن مقدار التعديّة الراجعة السلبية التي يتطلّونها الموقف، يمكن أيضاً استخدام التعليقات الإيجابية دوماً. ومع ذلك، فإن أسلوب "الشطيرة sandwich" القديم لا يوصى به

في أسلوب الشطيرة، يضع المدير عبارته سلبية بين تعليقتين إيجابيتين. وعلى الرغم من ذلك، يدرك معظم الموظفين بشكل سريع محاولة المدير لاستغلال الموقف. ونتيجة لذلك، تفشل الإستراتيجية غالباً في تحقيق العرض المقصود منها. الإجراء الموصى به في الوقت الراهن هو وضع التغذية الراجعة الداعمة بشكل حصري تقريباً في بداية المقابلة يساعد هذا الأسلوب على تأسيس مناخ إيجابي أولي، وبمجرد أن يدرك الموظف أن المدير يقدر بشكل تام المبادرات السابقة، فإنه يصبح أكثر تقبلاً للتحليل الشامل لتلك المجالات حيث تكون هناك حاجة للتحسين⁽¹⁰⁾.

تحديد الهدف عملية مهمة عند تنظيم التعديّة الراجعة بطريقة إيجابية. تلقت المناقشة التالية النظر إلى العديد من النتائج التي يتعين وضعها في الاعتبار، عند تحديد الأهداف التي تساعد على تأسيس مناخ إيجابي.

تحديد الأهداف:

يُبغي أن تكون مقابلة تقييم الأداء بناءة. بدلاً من الإسهاب في الإحباطات السابقة، ينبغي التركيز على الأفعال التي يمكن للموظف القيام بها من أجل أن يتحسن وينتطور

تساعد أهداف الأداء على إبقاء التركيز منصفاً على المستقبل. عندما تكون هذه الأهداف واضحة، فإن تقييم الأداء يرتبط إيجابياً برضا المرؤوس عن عملية المقابلة^(٤٧).

يحدد المدراء الأهداف بشكل واضح، عندما يقومون بتضمين الوقت والحدود والكمية والأولوية. فكر في الأمثلة التالية:

خلال السبوع يوماً القادمة، سوف تخصص عشرين دقيقة يومياً لكي تقلص طقمك، وتحدد ما هو متوقع منهم فيما يتعلق بأدائهم وجدول عملهم سوف تشاور، بشكل يومي، مع المرؤوسين الذين لم تكن جدول أعمالهم وفقاً للمسمى إذا استمرت حركة الأعمال في البناء على ذات الوضع واحفظت في توجيه النصح للمرؤوسين، سوف نغير مسؤولياتك الإشرافية^(٤٨)

لاحظ أن هذا النشاط محدد بشكل واضح، الحدود محددة فيما يتعلق بالإنتاج وجدول العمل، والكمية محددة فيما يتعلق بحركة الأعمال وتكرار المقابلات. هذه هي الأولويات المهمة للمشرف؛ وذلك لأنه إذا لم تتم تلبية الشروط ربما يتم تخفيض رتبة المشرف.

لكي تتأكد من أن الأهداف أو خطة العمل واضحة، اكتب النشاط الذي تم الاتفاق عليه. هذا يسمح لكلا الطرفين بمراجعة العبارات، والتأكد من أن جميع المعاني واضحة. تقود خطة العمل الأنشطة المستقبلية للموظف من أجل إبحار الأهداف الموضوعية. يمكن أن تقلل التوقعات المحددة بشكل واضح من التعرض لمخاطر التقاضي، إذا تغير الموظفون أو تغيرت المسؤوليات من جراء الأهداف التي لم يتم تحقيقها يصف الجزء التالي كيفية تجنب القضايا القانونية المحتملة، التي تنشأ بشكل متكرر من جراء عملية تقييم الأداء.

الاعتبارات القانونية:

وفق مكتب الإحصائيات العدلية، فإن عدد الدعاوى القضائية الوظيفية التي تم رفعها في المحكمة الفيدرالية من العام ١٩٩٠ وحتى العام ١٩٩٨ تصاعف أكثر من ثلاثة أضعاف عندما أعلن الكونجرس أن الحق السابع من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١، منح الدعاوى القضائية الوظيفية الحق لطلب محاكمة أمام هيئة محلفين، فإن عدد الدعاوى التي تم رفعها في المحاكم الفيدرالية ومحاكم الولايات استمرت في الارتفاع، وكذلك متوسط مبالغ التعويضات. بعض النظر عن النتيجة، يتعين على الشركات تخصيص مبلغ كبير من الموارد المالية والبشرية للعملية القانونية^(٤٩).

زاد عدد الدعاوى القضائية المرفوعة؛ نتيجة لتقييمات الأداء بشكل كبير للغاية خلال العقدين الأخيرين^(١). ونتيجة لذلك، حاولت الشركات تقليل المخاطر من خلال تحسين عمليات تقييم الأداء بها. تضمنت الأساليب عشرين أساسيين: (١) نظاماً قانونياً لتقييم الأداء، (٢) اتساقاً إجرائياً، ثم تقليل المخاطر بشكل إضافي عندما تم تقييم الاستثمارات والأدوات والعمليات المفددة في تقييم الأداء بشكل سيء؛ من أجل إثبات النتائج المتوقعة ربما تتطلب التعديلات القانونية والتنظيمية والتشغيلية تحديثات أكثر تكراراً.

يتعين أن يختار نظام تقييم الأداء القانوني العديد من الاختبارات: أولاً، يجب أن يكون أصحاب العمل قادرين على إثبات أن إجراءات "الاحتياز" التي قاموا بها، لا تستثني بشكل غير متناسب المجموعات المحمية، إلا إذا كان هذا ضرورياً من أجل الأداء الآمن والفعال. ثانياً، يجب أن تكون الأداة المستخدمة في التقييم قادرة على قياس الأداء، حيث إنها ترتبط بامجالات المهمة من مسؤوليات الموظف. (تذكر مفهوم المؤهل المهني الصادق الذي تم شرحه سابقاً في هذا الفصل). ثالثاً، من أجل تجنب التحيز من المدير، يجب أن يعتمد تقييم الأداء على معايير دقيقة وموضوعية. رابعاً، يجب القيام بالتقييم من قبل المدير المباشر للموظف الذي يلاحظ أداء الموظف بشكل يومي. أخيراً، يجب أن يكون المدير مدرباً بشكل كافٍ لكي يقوم بتقييم الأداء بشكل مناسب^(٢). سوف يجد أصحاب العمل أنه من الصعوبة يمكن إثبات أن الممارسات غير تمييزية أثناء التقاضي، إذا لم يختاروا هذه الاختبارات.

لا يعد التقييم المتحيز وغير الدقيق غير قانوني، ولكنه سوف يصبح كذلك إذا نتج عنه نتائج معاكسة للمجموعات المحمية. قدرت بعض الدراسات أن ٥٠٪ تقريباً من زيادة العلاوات و لترقيات تنبع عن تقييمات أداء تمييزية. الشركات التي توفر عملية مطابقة وقنوات لشكاوى الموظفين، يمكن أن تحل النزاع في غالب الأحيان قبل أن يؤدي إلى التقاضي^(٣). العصر الأساسي في العممية المطابقة هو التأكد من الاتساق في الطريقة التي يتم التعامل من خلالها مع شكاوى الموظفين.

المدراء مسؤولون عن الإشراف على عملية تقييم الأداء، وهم يواجهون صعوبة الموارد بين حاجات المنظمة وحاجات رؤوسهم المدبرون الذين يتعاملون مع عملية مراجعة الأداء بعدالة وبطريقة حالية من الحير، يمكن أن يحققوا أهدافهم ويحدون من تعرض المنظمة للمخاطر. يمكن للمدراء اكتساب معلومات قيمة من أجل تحسين أساليبهم، لإحجار مراجعات الأداء والواجبات الأخرى من خلال قنوات الاتصال.

تكوين شبكات الاتصال:

أدرت مناقشتنا عن إستراتيجيات عقد الاجتماعات الإدارية الاهتمام بنطبيق ثالث، ألا وهو الاتصال. توفر العلاقات الاجتماعية والمهنية موارد ممتازة للإدارة العقلية والمهنية. يدرك المدراء بشكل تام أن المعرفة قوة، وأن المعرفة المشتركة تعزز العلاقات المفيدة. تتضمن العلاقات الوقت، الطاقة، والالتزام من أجل تعظيم المكافآت المحتملة للمدراء. يعزز الفهم الواضح للعرض والحالة والنتائج المحتملة من جهود الاتصال.

الهدف:

الهدف الأساسي من الاتصال هو بناء العلاقات من خلال المقابلات الإعلامية. كما رأينا في الفصل الماضي، يمكن أن تكون مهارات الاتصال مفيدة أثناء التفاوض، ولكن سوف يخفق المدراء في أنشطة الاتصال إذا كان الهدف من ذلك هو مجرد الحصول على شيء ما لأنفسهم. يمكن أن تكون دوافعهم واضحة للآخرين وتعوق الاتصال الناجح الاتصال طريق ذو اتجاهين؛ يتحى بالجاح عندما تكون بية المشاركين مشاركة المعلومات في علاقة مفيدة للجميع.

تتحسن مهارات الاتصال بمرور الوقت، حيث يواجه المشاركون العديد من المواقف. يتعلم المدراء كيفية مساعدة الآخرين وبناء علاقة تستمر أمداً طويلاً. يقدم المشاركون المساعدة من خلال خبراتهم الخاصة أو من خلال الإحالة إلى معارفهم المتخصصين. تعد الأنشطة السليطة للعاية مثل مشاركة المعلومات بشأن الأحداث، والمقالات الراهنة مع المشاركين الآخرين نوعاً من أنواع المساعدة. من خلال مساعدة الآخرين، يثبت المشاركون أنه أحد المعارف الذين يجب الاحتفاظ بصداقتهم، ويقدم سبباً للمتناعة معهم مرة أخرى. تعزز هذه الأفعال الروابط المهنية وربما تؤدي إلى السادلية، عندما يكون أحد المشاركين الجدد بحاجة إلى المساعدة.

تتضمن العلاقات الفعالة صلات وعلاقات هادفة، ويتم بناء الألفة من خلال الثقة. وفق دراسة حديثة أعدتها كلية Graziadio للأعمال والإدارة في جامعة Pepperdine، فإن المهنيين الناجحين الذين يريد دخلهم السنوي عن ٢٠٠,٠٠٠ دولار، قالوا بأن العلاقات تعد عبئاً أساسياً في التطور المهني^(٥٢) تسمح أنشطة التواصل للمشاركين بمشاركة الحرات وتطوير أفضل الممارسات التي تستمر في التحسن، عندما ينقلون إلى شبكة علاقات مختلفة يزداد عدد المعارف ويؤسس المشاركون مجموعة كبيرة من العلاقات الدائمة التي تعد مفيدة للجميع.

كيفية تكوين شبكات الاتصال:

عدد جمعيات وأنشطة الاتصال لا نهائي. تتضمن أكثر القنوات المستخدمة في تبادل معلومات أنشطة الاتصال الوسائط الإلكترونية، مثل: فيس بوك Facebook ولينكد إن LinkedIn، وكذلك التفاعلات وحها لوحة. يتم بناء العلاقات في المواقف الرسمية وغير الرسمية، والالتزام بأداب بناء العلاقات المناسبة يحسن الاتصال.

يمكن للمدراء اكتساب معارف قيمة ترتبط بشكل خاص بوظيفتهم وشركتهم والصناعة التي يعملون بها، من خلال مجموعة متنوعة من المعارف المهنيين المعارف المؤثرة داخل الشركة تشمل المرشدين والزملاء والمهنيين الآخرين. تتضمن مجموعات الشبكات الخارجية الجمعيات المهنية، وكذلك المجموعات المتخصصة من الأقليات والنساء والتنفيذيين. يكشف البحث على الإنترنت العديد من المواقع لاكتساب أنشطة معينة لمجموعات فردية. التواصل الاجتماعي من خلال خريجي الجامعات والمشرقي السابقين، والزملاء السابقين والتجمعات غير الرسمية، يريد مجموع موارد الفرد يتطلب الاتصال الناحج التخطيط وتحديد الأهداف وتتبع النتائج.

تتضمن الخطوات الأساسية للاتصال الناحج الأفعال التالية:

- تحديد مجموعات الاتصال التي تعزز التفاعل المفيد المشترك.
- الانضمام إلى الجمعيات المهنية وحضور الاجتماعات الوطنية والمحلية.
- التطوع كمتحدث أو عضو في اللجان و/ أو موظف إداري.
- اعرف وعزز قدراتك، وليس لقمك.
- إبداء سلوكيات الحماسة والثقة والإخلاص.
- الإنصات بانتباه لتحديد القرص من أجل الإسهام للآخرين.
- الاختلاط ومقابلة العديد من المعارف الجدد في كل فعالية.
- التأكد من أن بطاقة العمل متوفرة على الدوام.
- التواصل مع المعارف السابقين والجدد.

يتم بشكل متكرر تأسيس العلاقات المهمة والمحافظة عليها خارج بيئة العمل. من المهم إدراك أن أي محادثة أو نشاط يخلق فرصاً للاتصال والتطور المهني^(٥٣) الانبعاثات الأولى تدوم للأبد. ولذا، فإن المظاهر مهمة. قواعد لغة الحسد مهمة هنا كما هي مهمة في مواقف المقابلات الأخرى. مجموعات الاتصال لها مجموعة من المعايير والتوقعات المقبولة من أعضاء المجموعة.

تأسست آداب وقواعد الاتصال على القاعدة الذهبية القائلة بأنه من المتوقع أن يكون هناك تبادل بين الأعضاء. من المهم نفس الدرجة إدراك أن العرض من المجموعة هو مشاركة المعلومات. هناك بعض الإرشادات لآداب وقواعد الاتصال الأخرى، وهي:

- لا تسأل العضو عن وظيفته.
- رد على الاتصالات أو الرسائل الإلكترونية على الفور.
- تجاوب دوماً كما وعدت.
- يتعين إدراك معوقات الوقت للمشاركين.
- تعامل مع جميع المشاركين على قدم المساواة.
- كن مطلعاً على الأحداث الراهنة.
- قدم يد العون وعبر عن الامتنان.
- احترم خصوصية المشاركين.

تؤسس هذه العناصر وغيرها بيئة من أجل تطوير العلاقات المفيدة للجميع، التي يمكنها أن تؤدي إلى التطور المهني. يتطلب التواصل أيضاً أن يكون المشاركون منفتحي العقل ومستعدين ويتحلون بالإصرار والصبر. تؤدي هذه السمات مع الأهداف الواضحة إلى نتائج ناجحة^(٥٤).

المخرجات:

تتحقق الكثير من مزايا التطور المهني للمدراء كاتجاه طبيعي للفعاليات ذات المعارف المكتسبة مع مرور الوقت، تتعزز مصداقتك وتكتسب سمعة كخبير في محالك تكتسب الاحترام من زملائك والإدارة العليا، عندما تكتسب المعارف عن شركتك والصناعة التي تعمل

فيها. تريد من مجموعة المعارف الداخليين والخارجيين من خلال التقديمات المؤثرة. تأتي الفرص من أجل زيادة قاعدة العملاء المحتملين، وربما تحصل على فرص استشارية. ربما تتواصل مع أشخاص يمكنهم المساعدة والدعم وتسريع تطور المهني.

تعتمد قرارات الترقيات على العديد من العوامل مثل الأداء والصورة ولأسلوب والعلاقات تشير الدراسات أن ٦٠٪ من قرارات الترقيات تعتمد على أنشطة الاتصال داخل المنظمة^(٥٥). من شأن هذا أن يدعم الطهور والاتصال داخل الشركة، كما يمكن أن يسرع التطور المهني. تحظى قدرة المدير على ابتكار أفكار جديدة وحل المشاكل باهتمام الإدارة العليا. وفقاً لما قالته ميلاني هوارد Melame Howard، وهي منسقة بالاتجاهات الاجتماعية واستشاري أعمال، "أصبحت شبكات العلاقات المهنية ضرورة لنجاح كبار التنفيذيين، وهؤلاء الذين يتفوقون في بنائها يميلون إلى الصعود إلى القمة في مجالهم؛ بسبب التأثير المضاف وقدرات حل المشاكل التي يمكن أن يفتحها الاتصال الفعال"^(٥٦). يعد التحسين الدائري عملية مستمرة، يمكن للتواصل أن يساهم فيه بشكل كبير المدبرون الذين يؤسسون علاقات قوية مع كبار الشخصيات هم في طريقهم إلى النجاح. أحد العناصر الأساسية لبناء علاقات قوية هو الاتصال الفعال.

ملخص:

يوضح هذا الفصل المبادئ العامة لعقد المقابلات، ومن ثم يطبق هذه المبادئ على المواقف الخاصة. يتضمن مصطلح المقابلة التفاعلات اليومية التي لها قيود زمنية وغرض محدد. تعد المقابلة فرصة للحصول على مشاركة المعلومات، ولكن من المهم أن يكون مدركين لمعوقات التواصل الخاصة التي تصفي صعوبة على هذا. أولاً، ربما يكون لدى الشخص الذي يدير المقابلة والشخص الذي تتم مقاسته بوايا مختلفة. ثانياً، يحدث التحيز الشخصي عندما يسمع ويرى الناس ما يريدون سماعه ورؤيته. المعوق الثالث هو مشكلة استنتاج الحقائق. يسبب المعوق الرابع وهو الاتصال غير النقطي مشاكل، وذلك لأن المقابلة عادةً تكون تفاعلاً اتصالياً قصيراً ومكثفاً، حيث يؤدي ربما سلوك غير لفظي واحد إلى استنتاجات خاطئة المعوق الأخيران هما التأثيرات القوية للانطباع الأول والمكانة التنظيمية.

من أجل التغلب على هذه المعوقات، ينبغي على المدير توجيه سبعة أسئلة. البنية شبه المنظمة موصى بها في معظم المقابلات. هذا يعني أنه يجب تحديد بعض الأسئلة قبل

المقابلة، ولكن الأسئلة الأخرى سوف تعتمد على سير المقابلة. ربما يتم استخدام التسلسل "على شكل قمع" للأسئلة أو التسلسل المعكوس يتم استعراض ثلاث مجموعات من الأسئلة عند مناقشة صياغة الأسئلة: الأسئلة المفتوحة والمعلقة، الأسئلة الأساسية والثانوية، الأسئلة المحايدة والموجهة. كل مجموعة من هذه المجموعات ربما تكون ملائمة في الوقت المناسب. تم أيضاً عرض سبعة أنواع من المسابير. التحليل الإستراتيجي مطلوب من أجل استخدام الأسئلة المناسبة في المواقف المختلفة.

أخيراً، تم الاهتمام أيضاً بإنهاء المقابلة. يتعين على كل من المدير والمقابل أن يكونوا واضحين بشأن النقاط الأساسية والأعمال المستقبلية، ويُهيان المقابلة بحسن نية.

يعقد جميع المدراء مقابلات التوظيف ومقابلات تقييم الأداء طوال حياتهم المهنية، ومن ثم يجب عليهم أن يكونوا واعين بالمحالات العديدة لكل نوع من أنواع هذه المقابلات. تتطلب مقابلة التوظيف التخطيط؛ من أجل التأكد من أن المدير يفهم شكل واضح الوظيفة الشاعرة، الشواغل القانونية فريدة أثناء مقابلة التوظيف. لذا، من الضروري أن يكونوا مدركين بالإرشادات العامة للقضايا القانونية.

إستراتيجية توحيه الأسئلة المناسبة مهمة، ويمكن للمدير الاعتماد على عدد كبير من الأسئلة المحتملة، من أجل تقييم دافعية وتعليم وحرارة وملاءمة المتقدم للوظيفة. كل نوع من أنواع الأسئلة يخدم غرضاً معيناً. أكثر الأخطاء شيوعاً التي بتعين تجنبها في مقابلة التوظيف هي التحدث بشكل أكبر من الإبصاف، والاحتفاظ بسجلات غير كافية

مقابلات تقييم الأداء مهمة لعدد من الأسباب لسوء الحظ، لا يتم إجراء هذه المقابلات غالباً أو تكون غير فعالة. يمكن زيادة الفعالية من خلال عقد المقابلة في الوقت الملائم، وفي المكان المناسب ومناقشة الموضوعات ذات الصلة. يمكن تجنب القضايا القانونية عندما تكون مقابلات تقييم الأداء عادلة، ومتسقة وموضوعية وعبر متجربة

الاتصال الإستراتيجي مهم عند تقييم الأداء، وإلا تتم إثارة الدافعية عند المرؤوسين. يسمح الاتصال الإستراتيجي للمدير بتأسيس بيئة داعمة وغير دفاعية تشجع على أسوب حل المشاكل. يجب أن يتضمن الاتصال الرسائل التي تتحدى بالوصفية، والموجهة ناحية المشاكل والتعاطف والمساواة والمشرؤية. يجب أن تكون هذه السمات موجودة أيضاً عند تقديم التغذية الراجعة وتحديد الأهداف.

يعتمد الاتصال على المقابلات الإعلامية. الغرض الأساسي من الاتصال هو مشاركة المعلومات، من خلال العلاقات المفيدة للجميع التي يتم تطويرها من خلال قنوات الشبكات الاجتماعية والمهنية. يحسّن اتباع الخطوات الأساسية والآداب والقواعد للاتصال، النتائج الناجحة التي يمكنها أن تسرع التطور المهني.

حالات دراسية للنقاش في مجموعات صغيرة:

الحالة رقم ١٤-١: عقد المقابلات والتقنية:

كانت ستايسي رولينز Stacy Rollins مستعركة في تفكير حالم أثناء انتظارها المقابلة الخاصة بها مع شركة صرافة استثمارية. شعرت أنها مستعدة بشكل جيد؛ لأنها قامت بتلخيص جميع معلوماتها المهمة في سيرتها الذاتية، التي تمت مراجعتها من قبل أستاذها في مادة الاتصال في الأعمال، قبل أن ترسلها إلى مسؤول التوظيف. شعرت أنها مؤهلة بشكل ممتاز لهذه الوظيفة، وأرادت أن تحدث انطباعاً جيداً. حضرت ثلاث مقابلات لثلاث وظائف مختلفة من قبل، وطورت قدرتها على الإجابة على الأسئلة التي يبدو أن جميع المشغلين يشتركون في توجيهها. وعلى النقيض من المقابلات الثلاث الأولى، فإن هذه المقابلة سنعقد عبر الهاتف. قامت مسؤولية التوظيف بالاتصال بها وقدمت نفسها، وأضافت أنها ستحدث عن مكر الصوت في الهاتف، على الرغم من أنها لم تذكر من كان أيضاً حاضراً معها في العرفة ينصت إلى المحادثة.

بدأت مسؤولية التوظيف المقابلة فائلاً "ستايسي، لدينا سيرتك الذاتية التي أرسلتها لنا بالبريد الإلكتروني بالأمس. يبدو أنها جيدة. أفترض أنك تجيدين متطلبات الوظيفة. نبحث عن مرشح يتحلّى مهارات تحليلية ممتازة، ويتمتع بالمقدرة على العمل مع الفريق، وقادر على الاتصال وإدارة الاتصال بفعالية".

أجابت ستايسي Stacy. "نعم، أعتقد أنني مناسبة لهذه الوظيفة بشكلٍ ممتاز". ثم تلا ذلك توقف طويل. لم تقل مسؤولية التوظيف للحظات، ثم قالت أخيراً: "ولذا...". ثم تلا ذلك توقف طويل. لم تقل مسؤولية التوظيف أي شيء إضافي، على الرغم من أنه من الواضح أن الهاتف لا يزال مفتوحاً. شعرت ستايسي Stacy بالحيرة: لم تتعرض لمثل هذا الموقف في المقابلات الأخرى، لم تعرف ما الذي يجب عليها أن تفعله.

الأسئلة:

١. ضع نفسك مكان ستاسي Stacy، حيث إنك تعرف ما الذي تفعله في المقابلات، ما الذي كنت ستفعله في هذه اللحظة؟
٢. برأيك، ما الذي يمكن أن يكون غرض مسؤولية التوظيف من طرح اللاسؤال، ومن ثم عدم قول أي شيء إضافي؟
٣. ما مميزات وعيوب عقد المقابلات عبر الهاتف على النحو الذي أوصحنه هذه الحالة؟

الحالة ١٤-٢: كيرن والمرضة الهادئة:

يعمل كاي كيرن Kay Kern مدير إدارة الأمان المؤسسي في شركة تصنيع، لها العديد من المصانع في الوسط العربي Midwest. تملك الشركة ستة مصانع كبرى وكل مصنع يعمل به الممرضون الصناعيون الخاصون به.

تعقد كيرن Kern مرتين سنوياً مقابلات رسمية فردية مع هؤلاء الممرضين؛ لكي تعرف إذا كان لهم أي شواغل كبرى، أو إذا كان يمكن لكيرن أن تساعدكم بأي شكل من الأشكال. حيث إن هؤلاء الممرضين يقدمون تقاريرهم لمدير الموظفين في كل مصنع، وليس إلى كيرن، فإن هذه المقابلات لا تعد مقابلات تقييم أداء. نحصل كيرن على معلومات كثيرة قيمة للغاية من هؤلاء الممرضين أثناء المقابلات، ويبدو أنها أسست علاقة إيجابية معهم. هناك ممرض واحدة فحسب: جو جيمس Joe James، غير منفتح تماماً مع كيرن ولا يحبرها الكثير في العديد من المناسبات، حاولت كيرن الحصول على معلومات من جيمس، ولكن في غالب الأحيان عندما تسأل كيرن سؤالاً، فإن كل ما تحصل عليه هو إجابة سطحية أو إجابة من كلمة واحدة فحسب. على سبيل المثال، منذ عدة أشهر حنت، دشت جميع المصانع برنامجاً جديداً لمراقبة عدد ونوع الريارات إلى مكاتب الممرضين. سألت كيرن جيمس إذا كان كل شيء على ما يرام فيما يتعلق بالبرنامج الجديد. هر جيمس كتفيه وقال 'نعم'.

سب هذا القلق لكيرن، لأن جيمس James ممرض شاب وله سننار من الخبرة فحسب، ومن المؤكد أن لديه بعض الأسئلة، ومن المهم أن يحصل على المساعدة. سألت كيرن بعض الموظفين الآخرين في هذا المصنع إذا كان جيمس هادئاً بطبعه، ولكن قال الجميع إنه منفتح للغاية ومن السهل التقرب إليه. شعرت كيرن بالإحباط؛ لأنها وعبر خمس وعشرين سنة من الخبرة، لم تقابل مثل هذه المشكلة في أن تشجع شخصاً ما على الانفتاح والتحدث.

الأسئلة:

ادكر بعضاً من إستراتيجيات المقابلات الخاطئة المحتملة، التي ربما كانت تستخدمها كيرن Kern.

ما الذي تنصح كيرن Kern به؟

الحالة ١٤-٣: هل هذا يعد تحرشاً؟

كان صباح حاك سمسون Jack Simpson، وهو مدير الموارد البشرية المعين حديثاً في شركة جيريدان Geridan للمقاولات، غير عادي بالمرة. أولاً، على جدول أعماله اليوم مقابلة مع ماريا جونسون Maria Johnson التي ستترك الخدمة، وهي مديرة المكتب التنفيذية لرئيس الشركة. أحبرت جونسون سمسون بساطة أنها ستترك العمل ولم تذكر أي سبب لذلك. اعتقد سمسون بناءً على تقارير أذائها في السنوات القليلة الماضية، أنها موظفة ذات كفاءة عالية ومتحمسة ومحلصة. وعلى الرغم من أن سمسون لم يكن لديه معرفة كبيرة بأداء العمل الملقى عليها، إلا أنه لم ير أي سبب واضح وراء الاستقالة. قام بتحديد موعد مقابلة إنهاء الخدمة هذه؛ من أجل معرفة السبب وراء استقالتها.

كان البند التالي في جدول أعمال سمسون هو حضور اجتماع مع رايان روس Rayan Ross، رئيس شركة جيريدان للمقاولات، والذي كان يرغب في أن يتحدث إلى سمسون، قبل أن يبدأ سمسون عقد المقابلات في وقت متأخر اليوم؛ لكي يجد بديلاً لمديرة المكتب. لم يعقد سمسون أي مقابلة من قبل لتوظيف مديرة مكتب المدير، ولكنه خطط للحصول على فكرة جيدة لما يجب أن يبحث عنه أثناء حديثه مع جونسون. اعتقد أن روس سوف ينصحه أيضاً بما يجب عليه أن يتوقعه من بديلة مديرة المكتب.

ومع ذلك، عندما جلس سمسون مع مديرة المكتب التنفيذية المستقيلة في قاعة اجتماعات هادئة الساعة الثامنة والنصف صباحاً، اضطربت مشاعره مما سمعه. قالت جونسون، إنها كانت تتعرض للتحرش الجنسي خلال السنة أشهر الماضية من قبل روس، وأنها كانت تمكّر في مقاضاة الشركة، وروس على وجه الخصوص.

يحتاج سمسون إلى معرفة معلومات أكثر عن هذا الاتهام في حال تصاعد هذا الاتهام إلى موقف أكثر خطورة أيضاً، كلما حصل على حقائق أكثر. كلما كان أفضل استعداداً لمناقشة الموقف مع رئيس الشركة ما هي إستراتيجية المقابلة التي تنصح سمسون استخدامها مع مديرة المكتب؟

الأسئلة:

١. ما نوع الأسئلة الذي تنصح به، وبأي تسلسل؟
٢. ما الذي تعتقد أنها ستكون أكبر المعوقات في المقابلة؟ ولماذا؟
٣. ما الذي يمكن أن يفعله سمبسون Simpson لكي يتأكد من أنه يحصل على الحقائق؟

الحالة ١٤-٤: الدافعية وتقييم الأداء:

عمل صامويل جونس Samuel Jones باحتهاد من أجل مديره إريك دوويل Eric Donnell، خلال السنوات الثلاث الماضية في إدارة المحاسبة في بنك محلي خلال هذه الفترة لم يلق أي لوم على أي عمل قام به، في الواقع، وفي المرة الأخيرة فحسب، تلقى أول تقييم للأداء المفترض أن يعقد سنوياً على الرغم من حصوله على زيادة مرتين في العامين الماضيين، إلا أن هذه تعد أول مرة يتم تقييمه بشكل رسمي. في العام الأول، استلم مذكرة من دوويل Donnell تحدد قيمة الريادة. في العام التالي، لم يحبه دونيل Donnell حتى بالريادة. وبدلاً من ذلك، توجب على جونس Jones اكتشاف مقدار الريادة بنفسه من خلال كعب شيك الراتب الخاص به.

بعد الجلوس في أول تقييم رسمي له، تلقى جونس Jones صدمة؛ إذ أخبره دوويل بأن جهده في العمل متوسط، وأنه لا يظهر أي دافعية كافية في المهام التي يضطلع بها. كان هذا أقصى كلام يوجهه دوويل Donnell لجونس Jones يتعلق بعمله، منذ أن بدأ جونس Jones العمل في الشركة منذ أكثر من ثلاث سنوات.

يعمل دونيل Donnell على الأمور المهمة وحيداً في مكتبه، ويعزل نفسه عن أنشطة موطئيه. يرى بعض زملاء جونس Jones أن هذه علامة على أن رئسهم مؤمن بقدرتهم على إنجاز العمل وتحمل المسؤولية بداتهم، ولكن جونس Jones يعتقد أن دونيل Donnell يتجنب المسؤولية فحسب، وهو غير مهتم بالتفاعل مع موطئيه. يعتقد جونس Jones أن رئسهم يفكر على النحو التالي "لدي مشاكل خاصة ولذا لا تأتي إلي وتزعجني بمشاكلك"

يتحلى جونر Jones بعلاقة عمل صحية مع العديد من المشرفين الآخرين في المصرف، وأخبروه جميعاً أكثر من مرة أن أدائه أعلى من المتوسط. بسبب هذا، يشعر جونر Jones بالاستياء أن دونيل Donnell قال إن أدائه متوسط وفيما يتعلق بالدافعية، يرى جونر Jones أنه لا يوجد ما يستحق الدافعية؛ فهو لم يتسلم أية مكافآت سواء لمطية أو غير لمطية في الأوقات التي كان يؤدي فيها عملاً جيداً. ونتيجة لذلك، يشعر بالارتباك بشأن مستويات الجهد والأداء التي تؤدي إلى التقدير الذي يشعر أنه يستحقه.

الأسئلة:

١. ما الذي كان يجب على دونيل Donnell فعله بشكل مختلف إذا أراد أن يزيد جونر Jones من جهده في العمل؟
٢. اذكر بعض عناصر الأداء الوظيفي الذي كان يجب على دونيل Donnell أن يتأكد من وجودها؛ من أجل الحصول على تقييم أفضل من الموطع
٣. ما الذي يمكن أن يفعله دونيل Donnell لكي يحصل على أقصى استفادة من تقييم الأداء؟
٤. ما الذي يمكن لجونر Jones أن يفعله، إذا وحده، لكي يبريد من تدفق التغذية الراجعة من رئيسه؟

تمرين للمجموعات الصغيرة:

صع قائمة بالأسئلة السلوكية التي ينبغي أن تسألها عند مقابلة المتقدمين لوظيفة عضو هيئة تدريس في الجامعة التي تعمل بها. البروفيسور الذي ستقوم بتوظيفه يدرس الاتصال التحري.

موقع دراسة الطالب:

قم بزيارة موقع دراسة الطالب على: study.sagepub.com/hynes6e لاختبارات قصيرة على الشبكة وروابط الفيديو، وموارد الإنترنت والحالات الدراسية.

ملاحظات:

- 1 Susan T. Fiske and Steven T. Newberg, "A Continuum of Impression Formation, from Category Based to Individuating Process: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 23 ed. Mark P. Zanna (New York: Academic Press, 1990), pp. 1-74.
- 2 Kevin R. Murphy and Douglas H. Reynolds, "Does True Halo Affect Observed Halo?" *Journal of Applied Psychology*, May 1988, pp. 235-238.
- 3 Elaine Pufakos, Neal Schmitt, and C. Ostroff, "A Warning about the Use of a Standard Deviation across Dimensions within Rates to Measure Halo," *Journal of Applied Psychology*, February 1986, pp. 29-32.
- 4 Terry L. Leap and Michael D. Crino, *Personnel/Human Resource Management* (New York: Macmillan, 1989), p. 332.
- 5 Fran F. Kanter and P. Karoly, "Self Control: A Behaviorist Excursion into the Lions Den," *Behavior Therapy* 3, no. 2 (1972): pp. 298-300.
- 6 James P. Walsh, "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing," *Academy of Management Journal*, December 1988, pp. 873-896.
- 7 S. L. Ragan, "A Conversational Analysis of Alignment Talk in Job Interviews," in *Communication Yearbook*, vol. 7 ed. R. M. Bostrom (Beverly Hills, CA: Sage, 1983), pp. 502-516.
- 8 R. L. Birdwhistell, *Kinesics and Context* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970), p. 197.
- 9 K. Burgoon, D. B. Buller, and G. W. Woodall, *Nonverbal Communication: The Unspoken Dialogue* (New York: Harper & Row, 1989), p. 76.
- 10 Loren Falkenberg, "Improving the Accuracy of Stereotypes within the Workplace," *Journal of Management* 16, no. 1 (March 1990): pp. 107-118.
- 11 K. J. Williams, A. S. DeNisi, B. M. Meglino, and T. P. Cafferty, "Initial Decisions and Subsequent Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology* 71, no. 2 (1986): pp. 189-195.
- 12 M. Snyder and B. H. Campbell, "Testing Hypothesis about Other People: The Role of the Hypothesis," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1980, pp. 421-426.
- 13 H. J. Bernardin and Richard W. Beatty, "Can Subordinate Appraisals Enhance Managerial Productivity?" *Sloan Management Review*, Summer 1987, p. 69.
- 14 R. L. Lazar and V. S. Wilkstrom, *Appraising Managerial Performance: Current Practices and Future Directions* (New York: Conference Board, 1977), p. 46.
- 15 Margaret Shepherd, *The Art of Civilized Conversation: A Guide to Expressing Yourself with Style and Grace* (New York: Broadway Books, 2007).

16. G. Johns, "Effects of Informational Order and Frequency of Applicant Evaluation upon Linear Information Processing Competence of Interviewers," *Journal of Applied Psychology* 60, no. 3 (1975): pp. 427-453.
17. C. D. Tengler and E. M. Jablin, "Effects of Question Type, Orientation, and Sequencing in the Employment Screening Interview," *Communication Monographs* 50, no. 2 (1983): pp. 243-263.
18. Charles Stewart and W. B. Cash, *Interviewing: Principles and Practices*, 5th ed. (Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1988), p. 21.
19. Elizabeth Bradley, "Hiring the Best," *WIB*, Magazine of the American Business Women's Association, July-August 2003, pp. 12-15.
20. Linda D. Loury, "Some Contacts Are More Equal than Others: Informal Networks, Job Tenure, and Wages," *Journal of Labor Economics* 24, no. 2 (April 2006): pp. 299-318.
21. Stephen Baker, "What's a Friend Worth?" *BusinessWeek*, June 1, 2009, pp. 32-36.
22. Jerry L. Leap and Michael D. Crino, *Personnel: Human Resource Management* (New York: Macmillan, 1989), p. 245.
23. Michael M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and suggestions for Future Research," *Personnel Psychology* 42, no. 4 (1989): pp. 691-726.
24. CareerBuilder survey of 2,776 hiring managers and 5,518 job seekers conducted in the United States and Canada, July 2013, www.careerbuilder.com
25. Adam Bryant, "Corner Office: Barry Salzberg," *The New York Times*, May 22, 2011, p. 2.
26. Jeanne C. Poole and E. Theodore Katz, "An EEO-AA Program That Exceeds Quotas-It Targets stases," *Personnel Journal*, January 1987, p. 103.
27. James R. Redeker, "The Supreme Court on Affirmative Action: Conflicting Opinions," *Personnel*, October 1986, p. 8.
28. "Employment Discrimination: A Recent Perspective from the 'Burger Court'" *Industrial Management*, September-October 1986, p. 3.
29. Stewart and Cash Jr., *Interviewing: Principles and Practices*, p. 133.
30. Fredrick M. Jablin and Vernon D. Miller, "Interviewer and Applicant Questioning Behavior in Employment Interviews," *Management Communication Quarterly* 4, no. 1 (1990): pp. 51-86.
31. Wendy Kaufman, "Job Interviews Get Creative," *All Things Considered*, National Public Radio, August 22, 2003, http://www.npr.org/display/pages/features/feature_1405340.html.
32. William Poundstone, *How Would You Move Mount Fuji: Microsoft's Cult of the Puzzle* (New York: Little, Brown, 2003).
33. C. W. Anderson, "The Relation Between Speaking Times and Decision in the Employment Interview," *Journal of Applied Psychology* 44, no. 4 (1960): pp. 267-268.

34. R. F. Carlson D. P. Schwab, and H. G. Henneman III, "Agreement among Selection Interview Styles," *Journal of Industrial Psychology* 5, no. 1 (1970): pp. 8-17.
35. R. F. Maier, *The Appraisal Interview: Objectives and Skills* (New York: Wiley & Sons, 1958), p. 3.
36. Robert D. Bretz Jr., George I. Milkovich, and Walter Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications," *Journal of Management* 18, no. 2 (June 1992): pp. 321-352.
37. Samuel A. Culbert, *Get Rid of the Performance Review: How Companies Can Stop Intimidating, Start Managing, and Focus on What Really Matters* (New York: Hachette Book Group, 2010).
38. R. M. Cien, "Performance Appraisal: An Unnerving Yet Useful Process," *Public Personnel Management* 19, no. 1 (1990): pp. 1-10.
39. B. Dugan, "Effects of Assessor Training on Information Use," *Journal of Applied Psychology* 73 (1988), pp. 743-748 and Timothy M. Downs, "Predictions of Communication Satisfaction during Performance Appraisal Interviews," *Management Communication Quarterly* 3, no. 13 (1990), pp. 334-354.
40. Michael F. Stano and N. L. Reinsch Jr., *Communication in Interviews* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982), p. 101.
41. L. L. Cummings and C. P. Schwab, "Designing Appraisal Systems for Information Yield," *California Management Review* 20, no. 1 (1978): pp. 18-25.
42. B. E. Becker and R. J. Klimoski, "A Field Study of the Relationship between the Organizational Feedback Environment and Performance," *Personnel Psychology* 42, no. 3 (1989): pp. 343-358.
43. Maier, *The Appraisal Interview*, p. 22.
44. Jack R. Cobb, "Defensive Communication," *Journal of Communication* September 1961, pp. 141-148.
45. Douglas Cederblom, "The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions," in *Readings in Organizational Communication*, ed. Kevin J. Hutchinson (Dubuque, IA: Wm. C. Brown, 1992), pp. 310-321.
46. M. M. Greller, "Evaluation of Feedback Sources as a Function of Role and Organizational Level," *Journal of Applied Psychology* 65, no. 1 (1980): pp. 24-27.
47. Judith Hale, "Communication Skills in Performance Appraisal," *Industrial Management*, no. 22 (March-April 1980): p. 19.
48. Robert J. Grossman, "Law in the Slow Lane," *HR Magazine* 45, no. 7 (July 2000): pp. 62-70.
49. Peter A. Vegliahn, "Key Issues in Performance Appraisal Challenges: Evidence for Court and Arbitration Decisions," *Labor Law Journal* 44, no. 10 (October 1993): pp. 595-606.

50. Giovanni B. Cuglioni, Joyce B. Cuglioni, and James Bryant, "Performance Appraisal: Here Comes the Judge," *California Management Review* 24, no. 2 (Winter 1981): pp. 14-23.
51. N. B. Winstanley, "Legal and Ethical Issues in Performance Appraisals," *Harvard Business Review* 58, no. 6 (November-December 1980): pp. 186-192.
52. Paula Ketter, "Social Net-What?" *T+D* 6,3, no. 2 (March 2009): p. 22.
53. Judy Estrin, "Networking: It's the Way to Grow," *T + D* 62, no. 10 (October 2008): pp. 100-101.
54. "Networking and Professional Etiquette," n.d., accessed June 1, 2009, www.career.caltech.edu/resources/handouts/Networking%20Handouts.pdf.
55. "Need to Know Networking," *Personnel Today*, March 24, 2009, p. 19.
56. Melanie Howard, "Social Networking: An Old Process in a New Form," *Market Leader*, no. 44 (Quarter 2, 2009), pp. 66-68.

يقدم هذا النص مريحاً ممتاراً ما بين النظرية الإدارية والاتصال الإداري".

مارسيل م. روبلز Marcel M. Robles، جامعة شرق كساي Eastern Kentucky University

قدمت الدكتورة هايبر Hynes ثروة من المعلومات المتجددة نظرياً لها، كما تم تطبيقها بطريقة عملية، وقدمت بطريقة واضحة ومفهومة ويمكن عروها، ويمكن أن يستخدم النص خارج قاعات الدراسة كمرشد ممتار للمدراء أثناء تقدمهم في مسيرتهم المهنية"

نانسي شولري Nancy Schullery، جامعة غرب ميشيغان Western Michigan University.

منهج إستراتيجي عملي للاتصال الإداري:

الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات يركز على مهارات وإستراتيجيات الاتصال التي يحتاجها المدراء في مكان العمل اليوم. يستمر هذا الكتاب الرائد في السوق نسبة للمنهج الإستراتيجي، قاعدة البحث المهنية، التعطية الشاملة، الدراسة المتواردة للاتصالات اللفظية والمكتوبة، والتركيز على المستوى الإداري وليس المستوى الأدنى. وفي طبعته السادسة حافظت الكاتبة جيرالدين إي. هايبر Geraldine E. Hynes على نقاط القوة الرئيسية للكتاب، في الوقت الذي يعكس واقع مكان العمل المعاصر.

الجديد في هذه الطبعة:

- فصول أعيد تنظيمها تبين للقرّك كيف نقوم ببناء إستراتيجيات الاتصالات اللفظية والكتابية، قبل وضع الإستراتيجيات لفهم الرسائل ودراسة الاتصال ما بين الأشخاص.
- محتوى جديد يتناول قضايا الاتصال المعاصرة والتحديات مثل المدونات، الرسائل النصية، الرسائل الفورية، الفرق الافتراضية، عروض الفريق، مهارات تكوين الشبكات، والشركات المتعددة الجنسيات.
- حالات جديدة تركز على التقنية في نهاية كل فصل، ملائمة لكل من الفرد ومهام المجموعات، حيث توفر فرصاً للقرّاء لتطبيق مادة الفصل على السيناريوهات الواقعية.
- خاصية "توقف وفكر" جديدة تحسن من مهارات التفكير النقدي، وتقوي الفهم من خلال طرح أسئلة تشجع القرّاء على تحليل المبادئ في الفصل، وتطبيقها على تجاربهم الخاصة وتعزيز التوليف.
- تعضية متكاملة للأخلاقيات توضح مدى أهمية الاعتبارات الأخلاقية في كل موقف من مواقف الاتصال الإداري.
- مساعدات بصرية جديدة مثل الجداول، الأرقام، وقوائم المراجعة والتي توضح عملية الاتصال الإداري وتزود القرّاء بأمثلة مفيدة.

المترجم في سطور

أ. سليمان بن عبيد العنزي

المؤهل العلمي:

ماجستير العلاقات العامة، كلية الصحافة بجامعة بول الحكومية Ball State University
بولاية إنديانا الأمريكية.

الوظيفة الحالية:

عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- المستشار الإعلامي لمعالي مدير عام معهد الإدارة العامة.
- منسق قطاع برامج العلاقات العامة والإعلام، معهد الإدارة العامة
- مدير إدارة الترجمة، معهد الإدارة العامة.
- مدير إدارة خدمات المتدربين، معهد الإدارة العامة.
- منسق الجودة، معهد الإدارة العامة.
- «نشاط الترجمة في معهد الإدارة العامة»، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الترجمة والتعريب بالمملكة العربية السعودية، الرياض، ١٤٣١هـ.
- اللامركزية الإدارية والسلطة السياسية» في «مؤلفات كلاسيكية في الإدارة لعامة» (٢٠٠٤)، ح. م. شافريتر وآخرون، ترجمة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٣٠هـ.
- «تقرير اللجنة الخاصة بتنظيم السلطة التنفيذية الحكومية» في «مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة» (٢٠٠٤)، ح. م. شافريتر وآخرون، مراجعة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٣٠هـ.
- «نظام المطبوعات السعودي، دراسة تحليلية»، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الإعلامي الأول لجمعية الإعلام والاتصال، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٣٣هـ.

مراجع الترجمة في سطور

أ.د. محمد بن سعيد بن محمد العمري

المؤهل العلمي:

دكتوراه في «إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي»، كلية إدارة الأعمال، جامعة برادفورد، عام ٢٠٠٢م.

الوظيفة الحالية:

أستاذ «السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية»، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- رئاسة قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة الملك سعود.
- رئاسة قسم الإدارة، جامعة الملك سعود.
- عمادة كلية إدارة الأعمال، جامعة الإمامة.
- إنجاز العديد من الأبحاث العلمية في عدد من الموضوعات الإدارية ومنها، التدريب، إدارة الحدود الشاملة، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمي، التمكين الوظيفي، الولاء التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، المناخ التنظيمي، العمل عن بُعد، المسؤولية الاجتماعية، القيادة الإدارية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التغيير التنظيمي، إدارة التطوير الإداري، وإدارة المواهب.
- حكم الكثير من الأبحاث العلمية لعدد من المجلات العلمية العربية والأجنبية.
- ناقش وأشرف على الكثير من رسائل الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة.
- حكم الكثير من الكتب العلمية العربية والأجنبية.
- كتب ونشر بعض المقالات الفكرية والاجتماعية في عدد من الصحف والمجلات والدوريات.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤١هـ

هذا الكتاب:

يمزج هذا الكتاب النظرية الإدارية والاتصال بشكل متوازن، ويُعدُّ بمثابة دليل نظري وتطبيقي للاتصال الإداري، حيث يُقدم إرشادات واضحة وعملية للاتصال الإداري الإستراتيجي، كما يتضمن كل فصل حالات دراسية وتمارين تمنح فرصة التدريب والتطبيق على كل موضوع.

يتناول الكتاب الإستراتيجيات الاتصالية بشمولية وعمق، حيث خصص لها أحد عشر (١١) فصلاً من أربعة عشر (١٤)، ويشرح العملية الاتصالية ويتطرق لمستويات الاتصال الإداري الخمسة: الذاتي والشخصي والجماعي والتنظيمي والثقافي، كما يقدم نموذجاً إستراتيجياً للاتصال الإداري والأخطاء الاتصالية المحتملة.

ويتناول الكتاب إستراتيجيات الاتصال الشخصي والجماعي بشكل موسع، حيث تناول إستراتيجيات الاتصال الجماعي في فصلين لإدارة الفرق والاجتماعات، وتقديم العروض، كما تناول إستراتيجيات الاتصال الشخصي في ثلاثة فصول لإدارة النزاع والتفاوض الإداري وإجراء المقابلات الوظيفية. وضمت إستراتيجيات فهم الرسائل ثلاثة فصول للاستماع الإداري والاتصال غير اللفظي والاتصال عبر الثقافات. ويشرح الكتاب أساسيات الكتابة الإدارية وطرق تنظيم الخطابات والمذكرات والتقارير، ويقدم نماذج لكل منها في الفصول الثلاثة المخصصة لإستراتيجيات الكتابة الإدارية.

يُعدُّ الكتاب إضافة متميزة لأدبيات الاتصال الإداري، يمكن أن يستفيد منه المدراء وطلاب الإدارة، وكذلك المتخصصون في الاتصال.



9 786038 276150